العلاقات العامة المعاصرة

وفعالية الإدارة

تأليف

الأستاذ الدكتور
محمد العزازى أحمد إدريس
مدير مركز البحوث والدراسات التجارية
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

١٤٢٥هـ - ٢٠٠٥م

العلاقات العامة المعاصرة
والإتصالات الإدارية

تأليف

الأستاذ الدكتور

محمد العزازي أحمد إدريس

مدير مركز البحوث والدراسات التجارية

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

١٤٢٥ هـ - ٢٠٠٥م

بسم الله الرحمن الرحيم

"إن أريد إلا الإصلاح ما استطعت وما توفيقى

إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب"

صدق الله العظيم

قرآن كريم (من الآية ٨٨ سورة هود)

إهداء

إلى كل مدير تربوي...

جدير بالتقدير

يُطبق مبدأ المساءلة

(الثواب والعقاب)

بالإقناع والإقتناع... وبالثقة والمصداقية

حرصاً منه على مستقبله

ومستقبل وطنه وأمته.

تقديم

الأستاذ الدكتور حنفى سليمان

يعتبر موضوع (العلاقات العامة) من الموضوعات الشائعة والتى تزخر بها مكتبات كلية الإعلام وأقسام الإعلام بكليات الآداب بالجامعات المصرية، إلا أن مكتبات كليات التجارة لا شك أنها تفتقر إلى هذه النوعية من الكتابات، ليس هذا فحسب، بل إن الكتابة في هذا الموضوع عادة ما تتم بشكل غير متخصص نتيجة لإضافة موضوع الإعلان معه.

لذا، فإن هذا الكتاب يأتى ككتاب متخصص في موضوع محدد، وهو موضوع العلاقات العامة داخل مكتبات كليات التجارة، ولقد قام المؤلف بطرح هذا الموضوع من زوايا عديدة وأساسية، الأمر الذى أضفى عليه ميزة التغطية الشاملة، ومن الموضوعات الهامة التى أبرزها هذا الكتاب هو إضافة بعض الفصول والأبواب التى تتعلق بالعلاقات العامة والمسئولية الإجتماعية، العلاقات العامة والقرارات الإدارية، والعلاقات العامة والصراع التنظيمى،

العلاقات العامة والتطوير الإدارى، والعلاقات العامة في مجال الإدارة المحلية، لذا فإن هذا الكتاب يعتبر إضافة قيمة ومطلوبة للمكتبة المصرية والعربية.

والتقديم لهذا الكتاب، لا شك يقودنى إلى تقديم مؤلفه، فلقد عرفت الدكتور محمد العزازى كأحد طلابى المتميزين علماً وخلقاً، بدءاً بمرحلة البكالوريوس وحتى مرحلة الدكتوراه، لذلك فإنه ليس غريباً عليه أن يقدم هذا الكتاب القيم للقراء والمديرين بشكل عام، وللطلاب والباحثين بكليات التجارة بشكل خاص.

مع دعائى للدكتور العزازى بالتوفيق الدائم.

دكتور

حنفى سليمان

أستاذ إدارة الأعمال

عميد كلية التجارة - جامعة الزقازيق سابقاً

عضو المجالس القومية المتخصصة

تقديم

الأستاذ الدكتور محمد شوقى أحمد شوقى

يسعدنى أن أقوم بتقديم كتاب (العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة) . للدكتور محمد العزازى أحمد أبو إدريس . والذى يعتبر أحدث ما كُتب في هذا المجال، حيث يقع في حوالى خمسمائة صفحة، مصنفة إلى أربعة أبواب متسقة، يغطى الأول منها المضمون المعاصر للعلاقات العامة وتنظيمها والدعائم الأساسية لها وجماهيرها، وعلاقتها بالرأى العام، ثم يأتى الباب الثانى بالجديد، من حيث تطويع عملية العلاقات العامة لإستيعاب تطبيق منهج تحليل النظم عليها، كمنهج علمى وعملى معاصر، في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

ويخصص بعد ذلك، باباً مستقلاً حول العلاقات العامة والتحديات الإدارية الجديدة، مثل المسئولية الإجتماعية وترشيد القرارات الإدارية والصراع التنظيمى والتطوير الإدارى، والعلاقات العامة المعاصرة في المجال الإدارى، ثم يختتم الكتاب بالتطبيق على مجال حيوى يحظى الآن بإهتمام متزايد من جانب القيادات السياسية والتنفيذية في كافة دول العالم . ومنها مصر . وهو الإدارة المحلية، وإستعرض المؤلف في هذا الباب، كيفية توظيف العلاقات

العامة كأداة علمية وعملية لتحقيق فعالية الإدارة المحلية، مع تطبيق خاص على جمهورية مصر العربية.

وبذلك، يكون المؤلف قد أنتهج منهجاً جديداً ومتميزاً، بل وساهم مشكوراً في إضافة الجديد والمفيد في ذلك التخصص الحيوى الهام، الذى تندر فيه الكتابات العربية، والأجنبية بصفة عامة، ومن منظور الإدارة العامة والمحلية وإدارة الأعمال بصفة خاصة، وتطوير العلاقات العامة بما يتناسب مع المفاهيم والتحديات الإدارية الجديدة، وربط ذلك بالميدان التطبيقى، مدعماً بالنماذج العملية من واقع البيئة المصرية (قومياً ومحلياً).

وإننى إذ أقدم هذا العمل الممتاز إلى المكتبة العربية والمصرية، فإننى أدعو الله لأبنى العزيز الدكتور محمد العزازى . الذى عهدت فيه الجدية والإلتزام العلمى والأدبى . بالمزيد من التوفيق والسداد على طريق العلم والبحث والمعرفة.

دكتور

محمد شوقى أحمد شوقى

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال

عميد كلية التجارة – جامعة الزقازيق

فهرس الموضوعات



مقدمة

كيف يُدرك الرأى العام في مصر العلاقات العامة؟، وهل يتسق هذا الإدراك مع مضمونها وفحواها؟ وما هى طبيعة دورها الجديد- سواء في المنظمات العامة أو منظمات الأعمال - إزاء التحولات الإدارية الجديدة؟

لقد طالعتنا جريدة الأخبار القاهرية - وهى جريدة قومية كبرى- يوم الأحد الموافق ١٣ أغسطس ١٩٩٥، وفى باب يوميات الأخبار، تحت عنوان علم الفهلوة، بالقول "إن الفهلوة إرتفعت بالفعل إلى مرتبة العلم، وأنها تُدرس الآن في جامعات العالم، ولها أساتذة وأقسام علمية، وأن كثيرين من العلماء الأفاضل يحملون درجات علمية فيها، ولكنهم لا يسمونها الفهلوة، وإنما يطلقون عليها تعبيرا أكاديميا محترما يعرفه العلماء بإسم العلاقات العامة"، فهل العلاقات العامة هى علم الفهلوة، أم أنها تشريفات وتشهيلات أم أنها أعمال سكرتارية، أم أنها وظيفة من لا وظيفة له....إلخ!

والواقع، أن العلاقات العامة ليست هذا أو ذاك، بل إنها وظيفة إدارية متميزة، تسعى إلى تكوين صورة ذهنية طيبة عن المنظمة، وبالتالى تحقيق التوافق والإنسجام والتكيف بين المنظمة والعاملين فيها من ناحية، والمتعاملين معها من ناحية أخرى، بل والمتغيرات البيئية المحيطة بها من ناحية ثالثة، وذلك من خلال القدرة على الإقناع وكسب ثقة وتأييد وتعضيد ومساندة الرأى العام.

ولتوضيح ذلك، دعنا نتخيل منظمة معينة تُمارس كافة وظائفها على نحو فعال، دون أن يقترن ذلك بممارسة رشيدة للعلاقات العامة فهل نتوقع لها البقاء والإستمرار والنمو؟، أم الوهن والفشل والإندثار؟.

إن العلاقات المعاصرة تستمد قوتها وفعاليتها من خلال إلتزامها بتطبيق عنصر المبادأة Initiative في كافة مجالات عملها، ومناحى أنشطتها، وعدم الإنتظار والترقب لأداء أدوار يُحددها لها آخرون، في سبيل التعامل مع الأحداث الحالية أو المستقبلية، بل عليها أن تسعى إلى توليد الحاجة - لدى كافة المستويات والتخصصات- إلى أدوارها المتميزة، التى يمكن لها أن تمارسها في سبيل تحقيق التهيئة الذهنية والنفسية للجمهور الداخلى والخارجى للمنظمة بشكل يضمن الإقتناع بأهدافها - العادية والطموحة - وكذلك التجاوب السلوكى مع متطلبات الوصول إليها.

هذا، وتتعاظم أهمية العلاقات العامة في الوقت الراهن، نتيجة العديد من التحولات الجديدة التى طرأت على بيئة الإدارة في مختلف دول العالم - ومنها مصر - والتى أهمها:-

- تطبيق إتفاقية الجات G.A.T.T.
- الإقتناع بأهمية تطبيق نمط كثيف المعرفة K.I، كبديل لنمطى كثيف رأس المال C.I وكثيف العمالة L.I.
- الأهتمام بالجودة على أنها جودة آداء كلى، وليست جودة مواصفات فنية فحسب (T.Q.M).
- ظهور الشركات متعدية الجنسية M.C.
- التركيز على هدف إنعدام الخطأ Z.D.

- شيوع المنافسة على الوقت C.T، كأحدث أشكال المنافسة.
- تطبيق الإدارة الإستراتيجية S.M.
- تزايد الحاجة إلى التميز والمهارات الخاصة S.S للعاملين.
- ظهور التكتلات الإقتصادية الكبرى، مثل أوربا الموحدة والنافتا (دول قارة أمريكا الشمالية).
- ظهور النمور الأسيوية A.T، واليابان كعملاق أقتصادى.

✪ وقد أعادت الإدارة المصرية النظر في الكثير من النظم والسياسات الإدارية والأقتصادية التقليدية- المطبقة لعشرات السنين - في سبيلها للسعى نحو التجاوب مع التحولات العالمية الجديدة، وذلك على النحو التالى:-

- إنتهاج سياسة الأصلاح الأقتصادى.
- تطبيق قانون نظام الإدارة المحلية رقم ١٤٥ لسنة ١٩٨٨، وتخصيص وزارة للإدارة المحلية.
- تطبيق القانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٧٩ بشأن المجتمعات العمرانية الجديدة، وتخصيص وزارة دولة للمجتمعات العمرانية الجديدة، والإهتمام الواضح بإنشاء وتنمية المدن الجديدة.
- تطبيق القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ بشأن شركات قطاع الأعمال العام.
- تطبيق برنامج تدريجى للتخصيصية Privatization.
- تطبيق القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١، بشأن الوظائف القيادية المدنية العليا بالدولة.

- تطبيق القرار الجمهورى رقم ٤٠ لسنة ١٩٩١ بشأن إنشاء الصندوق الإجتماعى للتنمية.
- تطبيق قانون ضريبة المبيعات رقم ١١ لسنة ١٩٩١.
- تطبيق قانون سوق المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢
- تطبيق قانون الضريبة الموحدة رقم ١٨٧ لسنة ١٩٩٣.
- تطبيق البرنامج القومى للتنمية الريفية (شروق).

ولما كانت هذه التحولات - العالمية والمحلية - تتطلب توعية وإقناع الأفراد بها، وحثهم على التجاوب السلوكى معها، فإنه من الأهمية بمكان تطوير العلاقات العامة، بحيث تستعد وتُعد للإضطلاع بدورها المعاصر إزاء هذه التحولات.

ويأتى هذا الكتاب، كمحاولة لتوضيح ما يمكن إدخاله من تحديث وتطوير لمفاهيم وممارسات العلاقات العامة، بما يمكنها من تحقيق هذا الدور بفعالية.

هذا، ويأمل المؤلف أن يكون هذا الجهد المتواضع عوناً للمديرين والممارسين والباحثين في هذا المجال، كما يرحب بأى توجيه أو نقد بناء، يمكن أن يساهم في إثراء الموضوعات التى ينطوى عليها هذا الكتاب.

والله ولى التوفيق،،،

المؤلف

الباب الأول

أساسيات العلاقات العامة المعاصرة

مقدمة

الفصل الأول : ماهية العلاقات العامة المعاصرة.

الفصل الثانى : تنظيم العلاقات العامة المعاصرة.

الفصل الثالث : العلاقات العامة المعاصرة والرأى العام.

الفصل الأول

ماهية العلاقات العامة المعاصرة

المبحث الأول : نشأة وتطور العلاقات العامة.

المبحث الثاني : مفهوم العلاقات العامة المعاصرة.

المبحث الثالث : الأهداف والدعائم الأساسية للعلاقات العامة المعاصرة.

المبحث الرابع : طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة وبعض العلوم الأخرى.



المبحث الأول
نشأة وتطور العلاقات العامة

وُلدت العلاقات العامة Public Relations بمولد الإنسان، ونشأت بظهور المجتمع البشرى، وتطورت مع تطور أنماط وصور الحياة المختلفة، حيث أنها ظاهرة إجتماعية حتمية لابد وأن توجد، كنتيجة طبيعية للتفاعل الإجتماعى بين الأفراد والمنظمات بمختلف أنواعها.

والعلاقات العامة كانت ولا تزال قُطب الرحى في كل مجتمع، كما أن الأفراد والمنظمات كانت تسعى إلى حل مشكلاتها بطرق إجتهادية فتخطئ أحياناً، وتصيب أحياناً أخرى إلى أن بلغت هذه العلاقات درجة كبيرة من التعقيد الشديد في المجتمعات الحديثة وتطلب الأمر دراستها دراسة علمية موضوعية[1].

ومن هنا، ظهرت العلاقات العامة كعلم حديث نسبياً، حيث تتبع المنهج العلمى في البحث القائم على التحليل والتفسير والتأثير، وأصبحت في حاجة ماسة إلى الإلمام التام بالدراسات السيكولوجية المتعلقة بالدوافع والحاجات الإنسانية والتعلم والإدراك والإتجاهات والدافعية والشخصية، وأساليب قياس الإتجاهات والتأثير فيها وأساليب كسب ثقة وتأييد الرأى العام.

---

[1] د. إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والأعلام، الطبعة الثالثة (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦)، ص٢٢.

هذا، ويرجع إستخدام العلاقات العامة بمفهومها الحديث إلى أعقاب الحرب العالمية الأولى، حيث إندلعت هذه الحرب ولم يكن لدى الجمهور في مختلف الدول التى تعرضت لويلات الحرب الوعى الكافى بظروف هذه الحرب، وبالتالى كان لابد من العمل على مساعدته للتكيف Adjustment، وجذب إهتمامه للمشاركة في المجهود الحربى، وذلك عن طريق الإقناع والإستمالة والإرشاد، وأيضاً عن طريق الأعلام.

وقد أسفرت عمليات دراسة وتحليل أتجاهات الرأى العام، وأساليب التأثير فيه، والدور الذى يمكن آدائه لحشد الجهود من أجل النصر، عن تقدم أساليب قياس أتجاهات الرأى العام وتوجيه عن طريق الإقناع والتبصير بالحقائق.[١]

وبعد الحرب العالمية الأولى أخذت العلاقات العامة في التطور، وفقاً لأسس فنية ومنهجية علمية، وذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال، خاصة في أمريكا وأوربا.

ويعتبر إيفى لى Ivy Lee رائد العلاقات العامة الحديثة، وهو صحفى أمريكى، بدأ حياته الصحفية عام ١٩٠٣، ويرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياساتها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها، والعمل على إكتساب ثقة الجمهور فيها. وتأييده ومساندته لها. وقد ألقى إيفى لى الأضواء آنذاك على أهمية الإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة والصناعة، ونادى بأن دور العلاقات العامة ينحصر

---

[١] د. زكى محمود هاشم، مجموعة محاضرات في العلاقات العامة، (بدون ناشر، ١٩٧٤). ص.ص ١-٢.

في نقل إتجاهات الرأى العام إلى المنظمـة ونقل سياسـات المنظمـة وأخبارهـا إلى الرأى العام بصدق وأمانة، لكسب ثقة الجماهير وتأييدها كما أرسى إيفى في دعائم العلاقات الجيدة بين الحكومة والجمهور.

وجاء بعد ذلك إدوارد برنز Edward Berns، الذى سار على نهج سلفه، ثم إنتشر علم العلاقات العامة في الدول الأنجلوسكسونية، ثم في فرنسا، ثم في بقية دول العالم الأخرى، وتعتبرهذه مرحلة إعـداد وتخصيب للعلاقـات العامـة[١] ولقد تزايد الإهتمام بالعلاقات العامة بعد ذلـك، عندمـا أدركـت المشروعات التجارية أن العلاقات الطيبة هى أساس إستقرارها ونجاحها، وقد أتسع وعم نطاق هـذا الإدراك، حتـى شمل كافة أوجه النشاط الإنسـانى فـي المجـالات الصناعيـة والزراعيـة والعسـكرية والدينيـة والحكوميـة والدولية...وغيرها.

وهنا ظهر بوضوح دور وسائل وأجهزة الأعلام المختلفـة للتـأثير فـي السلوك الإنسانى.

وممـا سـاعد على تطـور العلاقـات العامـة، اهتمـام علمـاء الإجتمـاع المتزايد بتكوين وتأثير الـرأى العـام، فقد عكف هـؤلاء العلمـاء علـى دراسـة الرأى العام وتحليل الدعاية، وملاحظة نشاط الجماعات المختلفـة التـى يتكـون منها المجتمـع، وقد أدت هـذه الدراسـات والبحـوث خدمـات جليلـة للمشـتغلين بالعلاقات العامة، حيث كشفت عن الدور الذى يلعبه الرأى العام وعن طريقـة تكوينه.

---

[١] د. السيد حنفى عوض، العلاقـات العامـة: الإتجاهـات النظريـة والمجـالات التطبيقيـة، الطبعة الثالثة، (القاهرة: دار المعارف ١٩٨٣). ص ٩.

أما في الحرب العالمية الثانية، فكان الإعلام الموجه إلى الملايين أضخم تجربة في تاريخ العلاقات العامة، وما كانت الدول الحديثة تستطيع إجرائها لولا التقدم في فنون الإعلام والطباعة والإخراج والزيادة المستمرة في وسائل النشر العام، ولولا الموازنات الضخمة لوزارات الإعلام وإدارات العلاقات العامة في هذه الدول، لما أمكن إجراء هذه التجارب، التى تكلف باهظاً من الجهد والمال.[١]

ولم تقتصر تطبيقات العلاقات العامة على الميادين الإقتصادية والسياسية فحسب، بل إن المؤسسات الإجتماعية والتربوية وغيرها قد أخذت تستفيد من هذا النشاط الجديد، وتجرب ما وصل إليه الخبراء من أساليب حديثة.

هذا، ولقد لعبت العلاقات العامة دوراً ملموساً خلال كافة الأحداث العالمية والقومية والإقليمية والمحلية، مثل حرب أكتوبر عام ١٩٧٣، وأزمة الخليج في أواخر ١٩٩٠ وأوائل ١٩٩١، وزلزال أكتوبر ١٩٩٢، والسيول في نوفمبر ١٩٩٤.

وتجدر الإشارة، إلى أن التطور الحديث في العلاقات العامة والأهمية الكبيرة التى تُعطى لدراسات العلاقات العامة في الوقت الراهن، إنما ترجع إلى تطور وسائل الإعلام في العصر الحديث، وإلى تزايد قوة الرأى العام بصفة مستمرة، بإعتبار أن العلاقات العامة تهدف إلى تقدير وقياس الرأى

---

[١] حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦)، ص.ص ٩-١٠.

العام، والتأثير فيه بغرض إجتذابه والحصول على تأييده ومؤازرته، ولا يزال المفكرون والباحثون يضيفون جديداً إلى علم العلاقات العامة الذى لم يزل مجال الإجتهاد فيه واسعاً.

وعلى المستوى العربى، فقد أعلن في ٦ مايو ١٩٦٥ عن تأسيس جمعية العلاقات العامة العربية، والتى تسعى إلى الأهداف التالية:-

١- تنمية الوعى بقيمة العلاقات العامة وأهميتها.

٢- نشر مفهوم العلاقات العامة مبادئها ومثلها.

٣- وضع دستور وقواعد وآداب لمهنة العلاقات العامة يلتزم بها الأعضاء في معاملاتهم.

٤- تدعيم مقومات التربية الروحية والفكرية لتكوين جيل ينهض بتبعات بناء بلده على أكمل وجه.

٥- تشجيع الأبحاث والدراسات العلمية والثقافية في ميدان العلاقات العامة وتقديم المعونات المعنوية والمادية للقائمين بها.

٦- تحرى الصعوبات التى تحول دون إنطلاق النشاط العلمى في العلاقات العامة.

٧- العمل على رفع المستوى الفكرى والثقافى لجميع المشتغلين في جميع وسائل العلاقات العامة.

٨- بحث وتدعيم الطرق التى تجعل من وسائل الإعلام دعامة للتوجيه القومى ودعوة إلى الإصلاح والبناء.

٩- نشر الأمجاد القومية والأبحاث التاريخية التى تعطى القدوة الصالحة والمثل العليا للمواطنين ليعتزوا بأمجادهم ويقتدوا بأجدادهم ويتمثلوا ذلك في حياتهم.

١٠- دراسة الوسائل الكفيلة بنشر الثقافة القومية وإذاعة تاريخنا العربى على حقيقته الصادقة.

هذا، وقد أسهمت هذه الجمعية - إلى حد كبير - في إرساء مفهوم العلاقات العامة، وذلك من خلال عقد العديد من الدورات التدريبية المتخصصة في مجال العلاقات العامة، وإصدار مجلة متخصصة للعلاقات العامة العربية، وعقد العديد من الندوات والمؤتمرات المتخصصة في هذا الشأن.

كما أنشأت الدول الهيئة العامة للإستعلامات، كجهاز قومى مسئول عن ممارسة العلاقات العامة المصرية في الخارج، وذلك بهدف تكوين صورة ذهنية عامة وطيبة عن مصر.

أضف إلى ذلك، أنه قد تم إنشاء مكاتب لخدمة المواطنين بموجب القرار الوزارى رقم ٢٤ لسنة ١٩٨١، فى كافة الوحدات والمنظمات الحكومية، وذلك بهدف مساعدة المواطنين على حل مشكلاتهم في التعامل مع هذه المنظمات وتلك الوحدات، وذلك بالإضافة إلى أجهزة العلاقات العامة الموجودة بها أصلاً، وهذا يشكل تأكيداً جديداً للإهتمام بالعلاقات العامة على المستوى القومى في مصر.

المبحث الثاني
مفهوم العلاقات العامة المعاصرة

يقرر كثير من خبراء التنمية أن التطور المطلوب للمؤسسات المعاصرة خلال السنوات المقبلة، ليس في النواحى المادية فحسب، وإنما في النواحى المعنوية أيضاً، وذلك بتطوير إستخدام العلوم الإجتماعية لكى تصبح منظمات إيجابية وفعالة من النواحى الإنسانية، مثلما استطاعت استخدام التكنولوجيا المتطورة والعلوم الطبيعية لتحقيق أهدافها في المجتمع المعاصر من أجل خدمة الإنسان بدرجة عالية.(١)

وينتمى علم العلاقات العامة إلى مجموعة العلوم الإجتماعية الحديثة، حيث أستعان في تطوره بعلم النفس وعلم الإجتماع وعلم الأقتصاد وعلم الإدارة العامة وغيرها من العلوم التى تتعرض لفهم ودراسة السلوك البشرى أفراداً وجماعات، والتأثير على هذا السلوك وتعديله وتعديل اتجاهاته من خلال الإستمالة والترغيب وليس بالخوف والتهديد(٢)، ولهذا أصبحت العلاقات العامة ضرورة لا غنى عنها للصالح العام، وأمراً أكثر أهمية عما كان عليه الحال في أى وقت مضى، ويتضح ذلك من خلال استعراض دواعى الإهتمام بالعلاقات العامة.

---

(1) Ragers, P. and others, Management of Human Resources, (New york. MC Grow-Hill, 3rd edition, 1973), pp. 5.

(٢) د. زكى محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص ٢.

دواعي الإهتمام بالعلاقات العامة:

هناك عدة عوامل جعلت من العلاقات العامة علماً راسخ الأصول والممارسات، وتزايُد الإعتماد عليه وإتساع نطاق استخدامه في مجالات مختلفة، وهذه العوامل هى التى أدت إلى الإهتمام بها كعلم أو كوظيفة إدارية، وأهم هذه الأسباب، هي:-[١]

١- إزدياد تشابك العلاقات العامة في المجتمع الحديث.

٢- نمو العلوم الإجتماعية التى تتناول الأنسان وحلول الثواب والاستقطاب والترغيب والمتابعة محل العقاب والقسوة والتهديد؛ حيث أصبح الفرد قوة لا يُستهان بها، وتقوم كافة المنظمات وأجهزة الحكم على خدمته، وبالتالى أصبح الإخبار والتشويق والإقناع للعاملين بها وللمتعاملين معها أمراً بالغ الأهمية.

٣- إنتشار الثقافة والتعليم بحيث أصبح لأجهزة الإتصال سريعة الأداء، التأثير بدرجة أقوى مما كان عليه الحال، عندما كانت الأمية والتخلف يسيطران على بقاعاً عديدة من العالم.

---

[١] د. محمد طلعت عيسى، العلاقات العامة كأداة للتنمية، الطبعة الرابعة، (القاهرة: دار المعارف بمصر، ١٩٧٠) ص.ص ٤-٥.

- د. حنان النجار، العلاقات العامة في الإدارة بين العلم والتطبيق، مجلة الإدارة، المجلد الرابع والعشرون، العدد الثالث، القاهرة: إتحاد جمعية التنمية الإدارية يناير ١٩٩٢، ص ٦٨.

٤- **التقدم التكنولوجى وسرعة الإنتقال والإتصال، التى أدت إلى توسيع نطاق سوق الأفكار وسوق العمل، بمعنى أنه يتناول النواحى الفكرية والروحية إلى جانب النواحى المادية في المجتمع.**

٥- الإتجاه نحو المساواة في الحقوق والواجبات من ناحية، المساواة في الحصول على المنفعة وتبادلها من ناحية أخرى، وهنا تؤدى العلاقات العامة دوراً إيجابياً فهى تسلك طريقاً ذو اتجاهين، وبذلك فهى تختلف عن النشر الذى يقتصر على طريق ذو اتجاه واحد يهدف إلى سرعة التأثير دون أى تلقى لردود أفعال الأفراد موضوع التأثير.

ولهذه الأسباب نمت العلاقات العامة وانتشرت، ولم تعد في حاجة إلى تأكيد لأهميتها، كما أنها لم تعد موضوع جدل أو نقاش في عالم مترابط ومتداخل العلاقات والإتصالات، وإنما الجدل والنقاش يدور حول إصطلاح العلاقات العامة.

تعريف العلاقات العامة

رغم عدم وجود إتفاق تام على تعريف محدد للعلاقات العامة - بدليل أن تعاريف الكتاب تتفاوت فيما بينها من حيث العمومية والتحديد ومن حيث الشمول والضيق- إلا أن البحث عن تعريف عملى متكامل للعلاقات العامة لا يعتبر ترفاً أكاديمياً أو جدلاً نظرياً، وإنما له مبرراته ودواعيه، وتبدو أهمية

التوصل إلى مثل هذا التعريف من خلال ما يمكن أن يحققه من مزايا، أهمها:-[1]

١- المساهمة في الحد من تداخل الإختصاصات وتضاربها بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الوظيفية الأخرى.

٢- إمكانية تحديد أهداف ومسئوليات الإدارة بوضوح، وبالتالى وضع تنظيم إدارى عملى لها.

٣- إمكانية وضع الخطط والبرامج التى تسير عليها إدارة العلاقات العامة، وتحديد المخصصات المالية والعناصر البشرية اللازمة لها.

ويُرجع المؤلف الإختلاف في التعاريف إلى اختلاف التخصصات العلمية والممارسات الوظيفية لمن حاولوا تعريف العلاقات العامة، فمنهم أساتذة إعلام وإدارة وإجتماع وعلوم سلوكية وخلافه من التخصصات، ومنهم من يعمل في قطاعات صناعية وقطاعات خدمية وقطاعات عامة، وأخرى خاصة.

ونعرض فيما يلى لأهم هذه التعريفات :-

١- قامت جمعية العلاقات العامة الدولية

International public Relations Association

بتعريف العلاقات العامة على أنها:- وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات - بإختلاف أنواعها وأوجه نشاطها -

---

[1] د. محمد عبد الله عبد الرحيم، العلاقات العامة (القاهرة: مطبعة دار التأليف، ١٩٨٢) ص ١٣.

إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية، والحفاظ على استمراره، وذلك بدراسة الرأى العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة وأوجه نشاطها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والآداء الفعال للمصالح المشتركة بين المؤسسات وجماهيرها بإستخدام المعلومات المخططة ونشرها.[١]

٢- وفى حين يعرفها المعهد البريطانى للعلاقات العامة بأنها الجهود المخططة والمستمرة لإقامة علاقات طيبة والمحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها.[٢]

٣- فإن مجلة أخبار العلاقات العامة تذهب إلى تعريفها بأنها (وظيفة الإدارة في تقييم الاتجاهات العامة وتحديد السياسات والأساليب التى يتبعها الفرد والمؤسسة مع الجمهور، وتنفيذ برامج العمل اللازمة للحصول على تفهم وتقبل الجمهور.[٣]

٤- وفى محاولة للوصول إلى تعريف موحد للعلاقات العامة من نفس المجلة عام ١٩٤٧، طلبت من المشتركين فيها والمشتغلين بالعلاقات العامة أن يقترحوا تعريفاً لها، فكان أن وصلها ألفى إقتراح توضح أختلافاً كبيراً في مفهوم العلاقات العامة، وقد أستقرت المجلة على تعريف واحد من

---

[١] د. سمير محمد حسين، تفتيح لبعض نقاط البحث في مجال العلاقات العامة، طبعة تجريبية، (القاهرة: بدون ناشر ١٩٨٠)، ص٨.

[2] Black Sam, Practical Public Relations, 4 th Lowpriced (London: ELBS and eitman publishing, 1976) P..3

[3] Culp. S.M., and Center A.H., Effective public Relations 5th ed. (New jersey: prentice - Hall, Inc., 1978) P. 66.

هذه التعاريف التى وصلتها، فكان هو التعريف التالى: العلاقات العامة هى وظيفة الإدارة التى تقوم بتقييم أتجاهات الجمهور، وربط سياسات وأعمال فرد أو منظمة بالصالح العام، وتنفيذ برنامجاً لكسب تأييد ومساندة وثقة وتجاوب الجمهور.(١)

والواقع، أن هذا التعريف لم يبين بوضوح طبيعة الإتصال المزدوج الذى تقوم به العلاقات العامة ولكنه اشترك مع غيره من التعاريف السابقة في الإتفاق على أن وظيفة العلاقات العامة تعتبر إحدى الوظائف الإدارية.

ورغم أن هذه التعاريف للعلاقات العامة، لا تبعد كثيراً عن المضمون الحقيقى للعلاقات العامة إلا أنها لا تخرج عن كونها مجرد صياغة لعبارات أو جمل أو شعارات لا ترقى إلى مستوى التعريف العلمى والعملى المستهدف والذى يستند إلى أصول وقواعد علمية وعملية تليق بالعلاقات العامة كعلم يبحث ويدرس، وكفن لإستخدام هذا العلم، وكوظيفة إدارية تُمارس في غالبية المنظمات المعاصرة، وفى هذا المضمار يقدم لنا Rex Harleow تعريفاً شاملاً للعلاقات العامة، بناءاً على بحث قام به لدراسة كيفية تأثر العلاقات العامة بالعوامل البيئية، والتغير الذى طرأ على هذه التعاريف خلال سبعين عاماً ماضية (١٩٠٦-١٩٧٦)، وهذا هو ما يبعث لدى المؤلف الميل إلى

---

(1) Denny Grisweld, public Relations comes of age, (poston: B Ston University school of public Relations, 1948), Pamphet, P.3.

- نقلاً عن: حسن محمد خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص.ص ١٥ - ١٦.

تأييد هذا التعريف بإعتباره أكثر شمولاً ووضوحاً وتكاملاً، كما يتضح على النحو التالي:-[١]

العلاقات العامة هى وظيفة إدارية متميزة تساعد الإدارة على إقامة وصياغة خطوط إتصال متبادلة وتفاهم وقبول وتعاون بين مؤسسة ما وجماهيرها، كما تحيط الإدارة علماً بالموضوعات والقضايا والمشكلات، وتساعدها على الوقوف على الرأى العام والإستجابة له، وتحدد وتؤكد مسئولية الإدارة في خدمة الصالح العام، كما أنها تعاون الإدارة على التكيف مع المتغيرات والإستفادة منها بفعالية، من خلال عملها كجهاز إنذار للإتجاهات المتوقعة وإستخدامها البحث ووسائل الإتصال الفعالة كأدوات ضرورية لها.

ويمكن من خلال هذا التعريف الشامل المتكامل، تحديد الخصائص الأساسية للعلاقات العامة، على النحو التالي:-

١- هى وظيفة أساسية من وظائف الإدارة في أى مؤسسة، شأنها في ذلك شأن التخطيط والتنظيم والرقابة والتى تعمل معها باتساق لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

٢- أنها وظيفة ذات أنشطة مستمرة، ولا يمكن إعتبارها وظيفة عرضية لمعالجة المشكلات والأزمات، وإنما هى وظيفة يتسم عملها بالإستمرارية وذات طابع وقائى وعلاجى في نفس الوقت.

---

(1) Pex f. Harlow, Buldin public Relations Defention, Public Relations Review, Vol. 2, No. 4, Winter 1976, P. 36.

٣- أنها وظيفة إتصالية ذات تأثير متبادل؛ حيث تعكس وجهة نظر الجماهير للإدارة العليا، وتعكس وجهة نظر الإدارة لكافة الجماهير المعنية من خلال أجهزة الإتصال الحديثة.

٤- أنها وظيفة تعتمد على المعلومات والحقائق، وتقوم على الصراحة والأخلاق الفاضلة، ولا مجال فيها للخداع أو الكذب أو التضليل، فذاك هو أساس فشلها.

٥- أن الرأى العام هو مجال عمل العلاقات العامة وهدفها الأساسى، من خلال التأثير على اتجاهاته وكسب تعاطفه وتأييده، بما يحقق الصالح العام، وبما يحقق التوازن بين أهداف المنظمة من ناحية، والأهداف الشخصية للعاملين بها من ناحية أخرى، وأهداف جميع الأطراف المرتبطة بها من ناحية ثالثة.

٦- أن وظيفة العلاقات العامة تهدف من خلال برامجها إلى تدريب الجماهير على المشاركة في المسئوليات الإجتماعية، عن طريق تبصيرهم بإمكانيات المنظمة وجهودها والعقبات التى تصادفهم[١]؛ وبالتالى فهذه الوظيفة تُعد ظاهرة إجتماعية تُحدد وتؤكد على المسئولية الإجتماعية للمنظمات نحو المجتمع الذى تتواجد فيه.

٧- أن الأساس الجيد للعلاقات العامة، يتمثل في وجود إدارة واعية للمنظمة، ولا يمكن للعلاقات العامة أن تحل محل الإدارة الفعالة للمنظمة، كما أنها

---

[١] د. محمد سعيد أحمد، كيف تتحقق الممارسة السليمة للعلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، عدد مارس وأبريل، ١٩٨١، ص ٢٧.

وظيفة لا تمثل وصفة سحرية أو تعويذة قادرة على حل جميع المشاكل، فبعض المشاكل لا تستجيب لحلول العلاقات العامة وحدها.[١] ومن هنا فلا يمكن بحال من الأحوال فصل حدود فعالية العلاقات وتأثيرها عن الأداء والتصرفات الفعلية لإدارة المنظمة.

٨- إن التفسير الأكثر صواباً، هو أن العلاقات العامة، ليست وظيفة عادية كغيرها من وظائف الإدارة، وإنما هى وظيفة متميزة ذات طبيعة خاصة، فهى ليست مهمة الإدارة العليا أو مهمة إدارة متخصصة فحسب، وإنما هى مهمة المنظمة التى تأخذ بها ككل[٢]، ومهمة جميع العاملين بها.

٩- وأخيراً، فإن هذا التعريف يتفق مع أبرز المحاولات المتعددة لتعريف العلاقات العامة خلال السنوات التسعين الأخيرة، وأهم هذه المحاولات، هى:-[٣]

---

[١] د. محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص ١١.

[٢] د. محمد محمد البادى، أهمية التجانس بين الفرد والمنظمة المجلة العربية للإدارة، (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الرابع، المجلد الرابع، أكتوبر ١٩٨٠)، ص ٦٦.

[3] Cutlip S.M., and center A.H.,Effective public Relations,Op.Cit.,p. 66.

- د. حنان النجار، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٦٩-٧٠.
- د. طاهر مرسى عطية، فن وعلم العلاقات العامة، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٤)، ص.ص ٨-٢٢.
- د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق (الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٣)، ص.ص ١٨-٢٧.
- د. أحمد محمد عبد الله، العلاقات العامة والرأى العام: المفاهيم والتطبيقات الإدارية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣)، ص.ص ٣٢ - ٣٩.

- أن العلاقات العامة هى تجسيد للرأى العام.
- أن العلاقات العامة هى هندسة التوافق والتقبل.
- أن العلاقات العامة هى ضمير المنظمة.
- أن العلاقات العامة هى الطريق إلى كسب تأييد الجمهور وتعاطفه.
- أن العلاقات العامة هى التعامل الناجح مع الناس بهدف كسب ثقتهم.
- أن العلاقات العامة هى فن بناء الثقة والفهم والتأييد والتعاون.
- أن العلاقات العامة هى مجهود مخطط للتأثير في الرأى والمواقف من خلال أداء مقبول واتصال في إتجاهين.
- أن العلاقات العامة هى فن الإتصال بالجماهير التى تتعامل معها منظمة أو وزارة أو مصلحة بهدف تكوين علاقات طيبة معها.
- أن العلاقات العامة هى علم، تستطيع المنظمة من خلاله أن تنهض بمسئولياتها الإجتماعية، وأن تحصل على الإعتراف العام والمواقف الضرورية للنجاح.
- أن العلاقات العامة هى برنامج مخطط لكسب تأييد الرأى العام للجماهير المختلفة والحفاظ عليه.

ومن خلال استقراء مجموعة التعاريف السابقة، واستناداً إليها جميعاً، فإنه يمكن للمؤلف تعريف العلاقات العامة على أنها وظيفة إدارية مستمرة، ذات جهود متميزة، تعتمد على فن إستخدام علوم السلوك والإتصال والتفاوض في الوصول إلى التوعية والثقة والإقناع، اللازم لتكوين صورة ذهنية طيبة للمنظمة لدى جماهير الرأى العام الداخلى والخارجى لها، والتكيف مع المواقف والنظم والقرارات والسياسات الإدارية الحالية والمستقبلية، بما يحقق التجاوب السلوكى اللازم لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

المبحث الثالث
الأهداف والدعائم الأساسية
للعلاقات العامة المعاصرة

أهداف العلاقات العامة المعاصرة:

في ضوء مفهوم العلاقات العامة الموضح بالمبحث السابق، فإنه يمكن للمؤلف تحديد أهم الأهداف التى تسعى العلاقات العامة المعاصرة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالى:-

أولاً: الهدف الأساسى: ويتمثل في توفير مناخ ملائم يساعد المنظمة على تكوين صورة ذهنية، وإنطباعات إيجابية عنها، لدى كافة الأطراف المرتبطة بها - سواء من داخلها أو من خارجها - وبالتالى يتحقق لها البقاء والإستمرار والنمو.

ثانياً: الأهداف الفرعية المنبثقة من الهدف الأساسى: وتتمثل فى:-

١- التعرف على اتجاهات الرأى العام الداخلى والخارجي.

٢- توصيل المعلومات عن اتجاهات وردود أفعال الجماهير إلى الإدارة العليا.

٣- تحقيق التكامل بين السياسات الإدارية واتجاهات ومطالب وتفضيلات الجماهير.

٤- إقناع الجماهير وتعديل الإتجاهات السلبية لديهم إلى اتجاهات بناءة.

٥- تنمية التعاون الإختيارى بين فئات الجماهير المرتبطة بالمنظمة، بما يسهم في حل المشكلات الطارئة التى تواجهها والأزمات المفاجئة التى تتعرض لها.

٦- حماية المنظمة من كافة صور الهجوم التى تقع عليها، نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة، مع تهيئة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لعدم التأثر بمثل هذه الأمور.

٧- تزويد فئات الجمهور المختلفة بكافة المعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة، لمساعدتها على تكوين آرائها إستناداً إلى الحقائق.

٨- الإلمام بالمفاهيم الإدارية والتكنولوجية الحديثة، والعمل على توعية المعنيين بها، وإقناع الإدارة العليا بالمزايا المترتبة على تطبيقها، بما يسهم في توفير بيئة مواتية للتطوير المنشود، وبالتالى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ذاتها.

إختصاصات العلاقات العامة المعاصرة

تعكس أهداف العلاقات العامة على - النحو السابق - مجموعة من الإختصاصات، والتى يمكن توضيح أهمها، فيما يلى:-

١- نشر المعلومات الصادقة عن المنظمة.

٢- الإتصال بوسائل الإعلام المختلفة.

٣- تخطيط برامج العلاقات العامة.

٤- العمل على تحسين علاقة المنظمة بجماهيرها المختلفة.

٥- دراسة وتحليل وقياس اتجاهات الرأى العام للجماهير نحو المنظمة.

٦-تحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة على ثقة الجماهير.

٧- إعداد النشرات والمقالات والبيانات الإخبارية.

٨- تنظيم عقد المؤتمرات والندوات وإقامة المعارض، والمشاركة فيها.

٩- المبادرة والمبادأة بتحديد وتشخيص المشكلات، وتقديم مقترحات علمية وعملية لها.

١٠- تنظيم الإستقبالات والزيارات والحفلات التى تُقام في مناسبات خاصة.

١١- المشاركة في عضوية فرق التفاوض - كمستشار سلوكى - الممثلة للمنظمة مع الغير.

١٢- إعداد نماذج الهوية والسمة الخاصة بالمنظمة؛ مثل شعار المنظمة والزى الرسمى والتصميم الخاص بالمنظمة.

الشروط الواجب توافرها في ممارس العلاقات العامة

إن الممارسة الرشيدة لإختصاصات العلاقات العامة المعاصرة تقتضى توافر مجموعة من الشروط في ممارس العلاقات العامة، وأهم هذه الشروط، هى:-

١- حُسن المظهر.

٢- اللباقة في التخاطب.

٣- المبادأة في إقامة الإتصال.

٤- القدرة على الإقناع.

٥- الشخصية الإجتماعية الجذابة.

٦- القدرة على كسب ثقة الآخرين.

٧- الإنضباط والدقة والصدق والأمانة.

٨- القدرة على عرض المعلومات وتنقيح البيانات بطريقة علمية وموضوعية سليمة.

٩- القدرة على حُسن التصرف والتكيف مع المواقف الحالية والمستقبلية.

١٠- القدرة على إستثمار الوقت كأغلى وأثمن مورد.

١١- الإلمام بالأصول والأسس العلمية للعلاقات العامة.

١٢- إلتزام الحيدة، والنزاهة في التعامل مع الجماهير، ليس بإعتباره المدافع عن نظم وسياسات وقرارات الإدارة العليا، بل إنه الوسيط الأمين، الذى يتولى التوفيق بين الآراء المتباينة، وتقليل الخلافات الحادة، وذلك بطريقة موضوعية وعادلة.

الدعائم الأساسية للعلاقات العامة المعاصرة:

بعد استعراض مفهوم العلاقات العامة المعاصرة ودواعى الإهتمام بها، وتحديد أهدافها، واختصاصاتها، والشروط الواجب توافرها في ممارسيها، فإنه يمكن التوصل إلى مجموعة من الأسس والدعائم التى تقوم عليها، وتستند إليها عملية الممارسة الرشيدة للعلاقات العامة المعاصرة، وأهم هذه الأسس والدعائم، هى:-

١- الإستناد إلى أداء نافع وإنجازات حقيقية ملموسة:

حيث لا يمكن للعلاقات العامة أن تُمارس عملها في ظل مستوى أداء سئ ومستوى جودة منخفض، وغيبة إنجازات حقيقية ملموسة لفئات الجمهور الداخلى والخارجى، وإلا أصبحت الجهود المبذولة في ممارسة أنشطة العلاقات العامة عديمة الجدوى؛ بل إنها تصبح بمثابة (الفهلوة). فمثلاً الطبيب الذى يتقن فنون ممارسة العلاقات العامة، دون الإلمام الكافى بالأصول العلمية لمهنة الطب - لا يمكن أن يُكتب له النجاح - أما الطبيب الذى لا يتقن فنون ممارسة العلاقات العامة، مع الإلمام الكافى والوافى بالأصول العلمية لمهنة الطب، فإنه لا يمكن أن يصبح من مشاهير الأطباء.

٢- الإعتماد على المبادأة والمبادرة:

حيث يجب ألا ينتظر ممارسوا العلاقات العامة أدواراً تُحدد لهم وتُفرض عليهم من غيرهم؛ بل عليهم القيام بالتنبؤ والتحليل والتشخيص والإقتراح ثم العرض على الإدارة العليا.

والواقع، أن من أهم أسباب تخلف العلاقات العامة في الدول النامية - ومنها مصر - هو غيبة المبادأة والمبادرة فى ممارستها، وذلك من جانب القائمين عليها، والذين غالباً ما يلقون باللوم على الإدارة العليا، بدعوى أنها لا تعطيهم صلاحيات واختصاصات أكثر من مجرد التشهيلات والتشريفات.

وإن كان هذا صحيحاً إلى حد ما، إلا أنه لا يعفيهم من مسئولياتهم نحو تأكيد أهميتهم، وإثبات وجودهم، وفرض الحاجة إليهم من خلال المبادأة والمبادرة بالأفكار والآراء والمقترحات والأعمال الجديدة والمتجددة، التى

تبعث لدى رجال الإدارة العليا الشعور بالحاجة الشديدة إليهم، وبالتالى يعطونهم دوراً أكبر في عملية صنع القرارات، مثل المشاركة في عضوية مجالس الإدارات، والمشاركة في عضوية فرق التفاوض مع الغير، والمشاركة في عضوية فرق إدارة الأزمات، بحيث يكون للعلاقات العامة ولممارسيها في النهاية المكانة اللائقة، نتيجة تطبيق المبادأة والمبادرة في أعمال العلاقات العامة.

٣- الإعتماد على المنهج العلمي:

فالعلاقات العامة المعاصرة، كما أنها لا تثمر ولا تفيد بدون أداء جيد وإنجازات حقيقية ملموسة، وكما أنها تظل تقليدية على ماهى عليه بدون المبادأة والمبادرة من جانب ممارسيها، فإنها أيضاً تصبح من مخلفات الماضى إذا إعتمدت في ممارسة أعمالها على الحدس والتخمين والعشوائية ومحاولات التجربة والخطأ.

وعلى ذلك، فإنه من الأهمية بمكان، أن تستند العلاقات العامة فى ممارسة كافة أعمالها إلى المنهجية العلمية، والبحوث الميدانية، حتى تُصبح نتائج أعمالها على درجة عالية من الدقة، وبالتالى تحظى بثقة وتأييد ومساندة الإدارة العليا لها.

٤- الإعتماد على المعلومات والإخبار الصادق:-

إذا كانت العلاقات العامة لابد وأن تعتمد على المنهجية العلمية والبحوث الميدانية، فإن ذلك يتطلب بيانات ومعلومات دقيقة، حتى تأتى النتائج التى تُسفر عنها بحوث العلاقات العامة بشكل قابل للإعتماد عليه في عملية

صنع القرارات الإدارية، كما أن إخبار العلاقات العامة لجماهير الرأى العام لابد وأن يكون صادقاً، بدون تحريف أو تأويل أو تهويل (مبالغة).

٥- الرأى العام هو المادة الخام لعمل العلاقات العامة:

تعتبر آراء وإتجاهات وتطلعات جماهير الرأى العام - الداخلى والخارجي - للمنظمة بمثابة المادة الخام الأساسية لعمل العلاقات العامة، ومن ناحية أخرى فإن جميع جهود وأنشطة العلاقات العامة تهدف إلى الحصول على كسب تأييد وثقة جماهير الرأى العام، وهذا يُشكل معياراً للحكم على درجة فعالية العلاقات العامة ذاتها.

٦- الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة لدى الرأى العام، هى الهدف الأسمى لعمل العلاقات العامة.

حيث تسهم الجهود الفعالة للعلاقات العامة في ترك إنطباعات إيجابية لدى العاملين في المنظمة والمتعاملين معها، وذلك بشكل متراكم، يؤدى في النهاية إلى تكوين صورة ذهنية طيبة لديهم عن سياسات ونظم وقرارات ومواقف المنظمة الحالية والمستقبلية.

٧- العلاقات العامة لابد وأن يُمارسها كل من يعمل بالمنظمة:

وفقاً لمنهج تحليل النظم S.A.A، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة T.Q.M، فإن أية إساءة لأى متعامل مع المنظمة، من جانب أى فرد - في أى مستوى تنظيمي - سوف تؤثر سلبياً على الإنطباعات الإيجابية السابقة والصورة الذهنية الطيبة، التى يمكن للعلاقات العامة أن تكون قد أسهمت في تكوينها.

وعلى ذلك، فإن الممارسة الرشيدة للعلاقات العامة تُعتبر مسئولية كافة العاملين فيها، وليس مجرد المسئولين مهنياً عن ممارسة أنشطة العلاقات العامة ذاتها.

٨- العلاقات العامة وظيفة أساسية من وظائف الإدارة العليا:-

حيث أن ممارسة وظيفة التخطيط ووظيفة التنظيم ووظيفة الرقابة على نحو فعال، لا قيمة لها، ولا طائل من ورائها، ما لم تكن مصحوبة بالثقة المتبادلة بين الإدارة العليا من ناحية، وكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة – من داخلها أو من خارجها – من ناحية أخرى، وما يتطلبه ذلك من عمليات الإخبار الصادق والتوعية والإقناع اللازم للوصول إلى المصلحة المشتركة، وبالتالى تحقيق التجاوب السلوكى المطلوب من هذه الأطراف مع سياسات ونظم وقرارات ومواقف الإدارة العليا، وبما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

٩- للعلاقات العامة خاصية الديناميكية:

حيث تنشأ العلاقات بين طرفين أو أكثر، يؤثر كل منها في الأخر، ويتأثر بالآخر في نفس الوقت، فهى عملية أخذ وعطاء، وفعل ورد فعل، بحيث تُسفر عن الإستجابة والفهم المتبادل وتحقيق المنافع والمصالح المتبادلة والمشتركة، وتقريب وجهات النظر المتباينة لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها.

١٠- للعلاقات العامة المعاصرة دوراً بارزاً في مواجهة التحديات الإدارية المعاصرة:

حيث تتوافق العلاقات العامة المعاصرة مع المستجدات أولاً بأول، وذلك فى سبيل سعيها لتكييف المنظمة معها من ناحية، وتكييفها مع المنظمة من ناحية أخرى، ومن أمثلة هذه التحديات الإدارية المعاصرة، الآتى* :-

- المسئولية الإجتماعية.
- إتفاقية الجات G.A.T.T
- التطوير الإدارى.
- إدارة الجودة الشاملة T.Q.M
- إدارة الصراع.
- دوائر الجودة Q.C
- إدارة الأزمات.
- التخطيط الإستراتيجى S.P.
- إدارة التفاوض.
- الإقتصاد العالمى المفتوح.
- ترشيد عملية صنع القرارات
- التحسين المستمر.
- العلاقات العامة في مجالات الإدارة المحلية، مثل إدارة التنمية الريفية وإدارة المدن الجديدة وإدارة الصناعات الصغيرة، وإدارة العمل الإجتماعى والشعبى.

---

* سوف يتم تناول دور العلاقات العامة المعاصرة، إزاء بعض هذه التحديات في الباب الثالث من هذا الكتاب.

المبحث الرابع

طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة وبعض العلوم الأخرى

تنتمى العلاقات العامة إلى مجموعة العلوم الإجتماعيـة، مثـل التـاريخ والفلسفة والعلوم السلوكية (علـم النفس/علـم الإجتمـاع/ علـم الأنـثروبولوجى) وعلم السياسة وعلم الإقتصاد وعلم الإدارة.

وإذا كانت العلاقات العامة تعتمد- إلـى حـد كبـير- علـى غيرهـا مـن هذه العلوم، بل وتستعين بهـا فـي تطويـر وتحديث أسـاليبها وأدواتهـا البحثيـة والإتصالية، فإن هناك اتجاهاً متزايداً نحو الإعتراف بها والتعامل معها كـأحد التخصصات الإدارية المسـتقلة، سـواء فيمـا يتعلـق بممارسـتها فـي المنظمـات المختلفة، أو تدريسها في المعاهد والجامعات.

وعلى الرغم من أن الإتصالات تُمثل جانباً كبيراً من أنشطة العلاقـات العامة، كما أن المتغيرات والتحديات الإدارية تمثـل معظـم أنشـطتها،[١] فإنهـا تُمثل في نفـس الوقـت مُصطلحـاً فضفاضـاً[٢] أشـمل وأعـم مـن معظـم العلـوم

---

(1) Black S. "on congress Metallic Papers", public relations Querterly, Fall, 1991 P.5.

(٢) روبرت هـ. لوخنر، العلاقات العامة: ماهى؟ وما هى حدودها، مجلـة العلاقـات العامـة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربيـة، العدد ١٣١-١٣٢، ينـاير - فبراير ١٩٨١، ص ٥١.

الإجتماعية الأخرى، بل إن الكثير منها يصبح في خدمتها، ويتفاعل مع بعضه البعض في سبيل زيادة درجة فعاليتها.

وعلى ذلك، فإنه من الأهمية بمكان توضيح الفروق الأساسية بين العلاقات العامة، وبعض العلوم الأخرى، وثيقة الصلة بها والتى كثيراً ما تتشابه معها، لدرجة حدوث خلط فيما بينها، وذلك على النحو التالى:-

أولاً: العلاقات العامة والإدارة: Management

يُنظر إلى الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الإستخدام الأكفأ والفعال للموارد المادية والبشرية المتاحة، لتحقيق الأهداف على أحسن وجه ممكن (فى أسرع وقت وبأقل جهد وبأقل تكلفة)، وتُمارس في سبيل ذلك مجموعة متكاملة من الوظائف الإدارية؛ مثل التخطيط، التنظيم، والتوجيه، الرقابة؛ وإذا كانت وظيفة التوجيه تنطوى على مجموعة من العناصر الفرعية؛ مثل الإرشاد الفنى والحوافز والتدريب، إلا أنها لا تنطوى على كافة أبعاد ووظائف العلاقات العامة، وبالتالى فإن المؤلف يرى أن العلاقات العامة وظيفة إدارية مستقلة ومتميزة، شأنها في ذلك شأن وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛ بل إنها يمكن أن تُثرى مضمون وظيفة التوجيه ذاتها.

ثانياً: العلاقات العامة والتسويق Marketing

يمكن تعريف التسويق* بأنه مجموعة الأنشطة الفرعية المتكاملة التى تهدف إلى تيسير إنسياب وتدفق السلع والخدمات، والأفكار من مواقع إنتاجها إلى مواقع إستهلاكها، وإذا كانت العلاقات العامة تهدف إلى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى كافة فئات جماهير الرأى العام- الداخلى والخارجى- المرتبطة بها، كما أن التسويق يهدف إلى تسهيل تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، فإن العلاقات العامة تعتبر أشمل وأعم من التسويق، أضف إلى ذلك، أن العلاقات العامة تتعامل مع كافة فئات الجماهير المرتبطة بالمنظمة، في حين أن التسويق يتعامل مع بعض- وليس كل- هذه الجماهير، مثل المستهلكين والموردين.

وعلى الرغم من ذلك، فإن التسويق والعلاقات العامة يتفقان في المجال والأهداف، حيث يهتم كل منهما بالسوق واتجاهات وأفكار وسلوك

---

* لمزيد من التفاصيل حول تعريف التسويق، يمكن الرجوع إلى:

- د. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، (بيروت: الدار الجامعية، ١٩٨٤)، ص.ص ١٥-٢٠.
- د. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الجزء الأول (بيروت: الدار الجامعية، ١٩٩٢)، ص.ص ٥١-٥٦.
- د. محمد عفيفى حمودة، إدارة التسويق، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٦)، ص.ص ١٠-١٣.

المستهلك وكيفية صُنع قرار الشراء، وبالتالى فإن هناك تلاقياً بينهما، يمكن توضيح مجالاته على النحو التالى:-[١]

١- أن كثيراً من أنشطة العلاقات العامة تؤدى إلى مساندة جهود البيع.

٢- المساهمة في تحقيق إستراتيجية التسويق، وذلك من خلال وضع خطط أطول مدى لمكانة المنظمة في السوق.

٣- التعاون فيما يتعلق بكشف الحقائق- كلها أو بعضها- التى تمهد للإستفادة من فرص السوق، وذلك من خلال بحوث الرأى العام.

٤- الإسهام في التخطيط السلعى، وذلك من خلال التعريف بآراء جمهور المستهلكين.

والواقع، أن مشاركة كل من العلاقات العامة والتسويق في الهدف، من شأنه أن يقدم آراءاً أكثر نضجاً، وبالتالى تؤثر إيجابياً على مستقبل المنظمة.

ثالثاً: العلاقات العامة والأعلام: Information

الإعلام هو تزويد الجماهير بالأنباء الصحيحة والمعلومات السليمة والحقائق الثابتة، التى تساعدهم على تكوين رأى في مشكلة معينة، ويهدف في المقام الأول إلى التنوير والتثقيف.[٢] كما يُعرف الإعلام بأنه كافة أوجه

---

[١] د. أحمد محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠.

[٢] د. محمود الجوهرى، الإعلام: ونظرياته الأساسية، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، العدد ١٣٧ - ١٣٨ - ١٣٩، يناير - فبراير - مارس ١٩٨٢، ص٣٠.

النشاط الإتصالى التى تهدف إلى تزويد الجمهور بكافة الحقائق والأخبار الصحيحة، والمعلومات السليمة عن القضايا والموضوعات والمشكلات ومجريات الأمور بطريقة موضوعية، وبدون تحريف، بما يؤدى إلى خلق درجة عالية من المعرفة والوعى والإدراك والإحاطة الشاملة لدى فئات جمهور المتلقين للمادة الإعلامية بكافة الحقائق والمعلومات الصحيحة عن هذه القضايا والموضوعات والمشكلات، وبما يسهم في تنوير الرأى العام، وتكوين الرأى الصائب لدى الجمهور في القضايا والوقائع والموضوعات والمشكلات المثارة والمطروحة.[١]

ويتضح من خلال التعريفين السابقين، أن الإعلام هو عبارة عن نشر الحقائق حول موضوع معين بهدف التنوير والتثقيف للرأى العام، وذلك من خلال وسائل النشر الموجهة إلى الجمهور، أما العلاقات العامة فإنها تسعى إلى توصيل الحقائق في الإتجاهين، وهى بذلك تحتاج إلى وظيفتى الإستخبارات Intelligence والإعلام Information.[٢] فهى تحتاج إلى الوظيفة الأولى للتعرف على بيئة الرأى العام المتغير بإستمرار ودراسة وتحليل الإتجاهات العامة في التعليم والسياسة والإصلاح، والتكيف مع هذه المتغيرات، كما أنها تحتاج إلى الإعلام لتحقيق التجاوب السلوكى المطلوب من جانب الجمهور.

---

[١] د. سمير محمد حسين، الأعلام والإتصال بالجماهير والرأى العام، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤)، ص ٢١.

[٢] د. محمد محمد إبراهيم ود. أحمد الحلح ود. مصطفى أبو بكر، برنامج التوظيف الفعال لنشاط العلاقات العامة، (شبين الكوم: مركز الدراسات الوطنية، أكتوبر ١٩٩٥)، ص.ص ١٠-١١.

رابعاً: العلاقات العامة والدعاية: Propaganda

يُقصد بالدعاية في الدول الأوربية نشر المعلومات بهدف التأثير على وجهة نظر أو معتقدات الجمهور، أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فيقصد بها عملية إعادة صياغة تفكير الجمهور لجعله يعتقد في الشئ موضع الدعاية، حتى ولو كان غير حقيقى[1] كما يُقصد بها إثارة الرأى العام على نطاق واسع، بغرض نشر الأفكار دون إعتبار لصدقها أو دقتها، وتعرف أيضاً بأنها التأثير على آراء ومعتقدات الجماهير، لجعلها تتخذ اتجاهاً معيناً نحو نظام أو مذهب، بصورة إيجابية أو سلبية، كما تحاول تحقيق التهيئة النفسية للأفراد لقبول وجهات النظر التى تدعو لها والتشبع بها، وقد تلجأ في ذلك إلى تشويه أو الحقائق وتحريفها.

ويتضح من خلال التعاريف الثلاثة السابقة، أن هناك نوعين أساسيين من الدعاية، هما:-

---

(١) د. عاطف عدلى العبد، الإتصال والرأى العام (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٣)، ص.ص ١٢-١٨.

- د. عبد العزيز محمد النجار، العلاقات العامة: مدخل بينى، (الزقازيق: بدون ناشر، ١٩٩١)، ص ١٧.

- د. أحمد زكى بدوى، معجم مصطلحات الإعلام، (القاهرة: دار الكتاب المصرى اللبنانى، ١٩٨٥)، ص ١٢٩.

١- الدعاية البيضاء: White propaganda

وهى الدعاية المكشوفة، التى تمثل النشاط العلنى الهادف إلى إعلام الجمهور بنواحى التقدم في شتى مجالات الحياة - الإجتماعية والثقافية والفنية - من ناحية، وإيجاد نوع من التقارب والتفاهم القائم على أساس المعرفة مع هذا الجمهور من ناحية أخرى. ولذلك فإن الدعاية البيضاء تقترب من الإعلام وإن إختلفت عنه من حيث وجود أهداف تأثيرية مُسبقة، وإخفاء بعض الجوانب السلبية، والتأكيد على الجوانب الإيجابية المشرقة فقط.

٢- الدعاية السوداء: Black Propaganda

وهى الدعاية التى لا تكشف إطلاقاً عن مصادرها الحقيقية، وتنمو بطرق سرية سوداء، داخل أرض العدو أو الخصم أو المنافس، أو على مقربة منها، وتهدف إلى إشاعة البلبلة وحرب الأعصاب والتشكيك والتحريض على العصيان، وبالتالى فإنها تُلحق أبلغ الضرر بالرأى العام الذى تزوده بأخبار زائفة، وتُحدث بلبلة في الآراء، وإضطراباً في الأفكار، وعلى ذلك فإن الدعاية البيضاء تصبح إحدى الأدوات التى يمكن للعلاقات العامة الإعتماد عليها في تحقيق أهدافها، مثلها مثل الأعلام؛ في حين أن الدعاية السوداء لا شأن لأعمال العلاقات العامة بها.

خامساً: العلاقات العامة والإعلان Advertising

يُمثل الإعلان أحد الأدوات الأساسية التى تستخدمها المنظمات المختلفة لتحقيق الإتصال بالمشترين المستهدفين، كما أنه أحد أشكال الإتصال غير الشخصى الذى يتم من خلال وسائل الإعلان المدفوع لها، وعن طريق مُعلن محدد.(١)

ولما كان الإعلان يُعتبر أحد عناصر الترويج (الإعلان/ تنشيط المبيعات/ البيع الشخصى، النشر)، الذى يُعتبر بدوره أحد عناصر التسويق، فإنه يعتبر وسيلة عملية للإتصال بشريحة محددة من الجمهور (المستهلكين)، لحثهم على شراء منتجات المنظمة، وتهيئتهم لتقبل تلك المنتجات، وهم في حالة من الرضا الذهنى والنفسى.

والإعلان يُعد وظيفة تسويقية، إذا استهدف تحقيق المبيعات أو زيادتها أو المحافظة عليها، في حين أنه يُعد إحدى وسائل العلاقات العامة، إذا تم

---

(1) Ketler, ph., Principles of Marketing, (N.J. printic-hall International, Eng- leweod cliffs, 1986) p. 360.

نقلاً عن:-

- د. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإعلان والعلاقات العامة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٠)، ص ٨.

استخدامه بغرض إقامة أو توطيد العلاقات الطيبة بين المنظمة وجمهور مستهلكيها الحاليين والمرتقبين.[١]

وفى كل الأحوال، فإن الإعلان أضيق نطاقاً وأقل شمولاً من العلاقات العامة، كما أنه يعتبر إحدى أدواتها، التى تساعدها في تحقيق أهدافها.

سادساً: العلاقات العامة والعلوم السلوكية Behavieral sciences

وتتكون العلوم السلوكية من علم النفس وعلم الإجتماع وعلم الأنثروبولوجى، وهى التى تختص بدراسة وتحليل وتفسير أنماط السلوك الإنسانى، من حيث التعلم والإدراك والإتجاهات والدافعية والشخصية والجماعات، كما تختص أيضاً بالتنبؤ بكافة صور السلوك الإنسانى، وردود الأفعال المتوقعة إزاء المواقف والمشكلات والقضايا والأحداث الحالية والمستقبلية.

وإذا كانت العلاقات العامة تتعامل مع جماهير الرأى العام الداخلى والخارجى للمنظمة، فإنها أحوج ما تكون إلى هذه العلوم، التى لا يمكن أن يُكتب لها النجاح، دون الإلمام الكافى والوافى لهذه العلوم من جانب مُمارسيها؛ حيث كلما زاد مستوى وعى ومعرفة ممارس العلاقات العامة بالعلوم السلوكية، كلما أمكنه القيام بواجباته الوظيفية المعاصرة بشكل متميز.

---

[١] د. محمد سعيد أحمد، الإعلان والإتصالات في خدمة العلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، العدد ١٣٥-١٣٦ - نوفمبر - ديسمبر، ١٩٨١، ص ١٤.

الفصل الثانى

تنظيم العلاقات العامة المعاصرة

المبحث الأول : القواعد والمحددات التنظيمية.

المبحث الثانى : التبعية التنظيمية للعلاقات العامة.

المبحث الثالث : التنظيم الداخلى لجهاز العلاقات العامة.

المبحث الرابع : المشتغلون بالعلاقات العامة.

المبحث الخامس : الإستشارات في مجال العلاقات العامة.



المبحث الأول
القواعد والمحددات التنظيمية للعلاقات العامة

مقدمة

على الرغم من تعدد الكتابات في موضوع التنظيم، وظهور اتجاهات متباينة فيه، تصل أحياناً إلى درجة التعارض فيما بينها، فهناك المدرسة التقليدية وأفكارها، والإنتقادات الموجهة إليها، وهناك المدرسة السلوكية وأفكارها، وهناك محاولات التوفيق بين هاتين المدرستين[١]، إلا أن المؤلف يميل إلى تناول هذا الموضوع في ضوء التركيز على أفكار المدرسة السلوكية ملتزماً بمنهج تحليل النظم بقدر الإمكان.

وذلك إقتناعاً بأن التنظيم عبارة عن هيكل من العلاقات الشخصية، يتم التمييز فيه بين الأفراد وفقاً للسلطة أو المركز أو الدور، الذى يقوم به كل منهم، وتتحدد نتيجة لذلك العلاقات الشخصية، وتميل التصرفات السلوكية للأفراد إلى الإلتزام بالأنماط المتوقعة، وبالتالى تقل الفجائية والغموض في تلك التصرفات.[٢]

---

[١] محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الطبعة السادسة، (جدة: دار الشروق، ١٩٨٤)، ص. ١٤٦.

[٢] د. على السلمى، تطور الفكر التنظيمى، (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٥)، ص. ٢٠٤.

القواعد التنظيمية للعلاقات العامة

فى ضوء الإلتزام بما سبق، فإنه يمكن للمؤلف تحديد مجموعة من القواعد التنظيمية، التى يمكن الإسترشاد بها في مجال تنظيم العلاقات العامة، وأهم هذه القواعد التنظيمية، هى:-

١- أن الممارسة الرشيدة للعلاقات العامة تُعد مسئولية كل فرد يعمل بالمنظمة، سواء كان شاغلاً لأية وظيفة داخل جهاز العلاقات العامة بالمنظمة أو يعمل بأية إدارة أو قسم أو مكتب آخر داخل المنظمة ذاتها، وذلك إتساقاً مع منهج تحليل النظم، حيث يؤثر - بشكل إيجابى أو سلبى - أى تصرف يَصدر عن أى فرد يعمل بالمنظمة على الصورة الذهنية لأية منظمة لدى الغير (سواء من داخلها أو خارجها).

٢- أن تنظيم العلاقات العامة ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف التى تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها.

٣- أن التنظيم الفعال للعلاقات العامة يسهم في التحديد الدقيق للإختصاصات والسلطات والمسئوليات، وبالتالى يمنع تميع المسئولية واللامبالاة والسلبية، ويتيح الفرصة لتطبيق مبدأ المساءلة (الثواب والعقاب).

٤- أن التنظيم الفعال للعلاقات العامة، يُسهم في التغلب على الصراعات داخل جهاز العلاقات العامة، بل وداخل المنظمة ذاتها، وبالتالى فإنه يُسهم في زيادة الإستقرار في العلاقات الإنسانية، وتقليل درجة عدم التأكد ومعدلات التغير في السلوك الأنسانى.

٥- ليس هناك تنظيم مثالى للعلاقات العامة، يمكن تعميمه على كافة أنواع المنظمات، بل يمكن أن يختلف التنظيم من منظمة لآخرى وفقاً لطبيعة النشاط والحجم والإمكانيات المادية والكوادر البشرية المتاحة ومدى إقتناع الإدارة العليا بالدور الحيوى للعلاقات العامة في فعالية المنظمة.

٦- أن التنظيم المناسب للعلاقات العامة في أية منظمة، لا يكون مناسباً بالضرورة للمنظمة ذاتها في وقت آخر؛ نظراً لأنه لا يوجد تنظيم ثابت أو دائم للمنظمة، إقتناعاً بأن المتغيرات (المستجدات) التى تطرأ على المنظمة - سواء من داخلها أو خارجها - لابد وأن يتأثر بها تنظيم العلاقات العامة، وهذا هو ما يُسمى إعادة التنظيم.

المحددات التنظيمية للعلاقات العامة

هناك مجموعة من العوامل، التى يتوقف عليها، ويستند إليها، ويتحدد وفقاً لها تنظيم العلاقات العامة، في أية منظمة، سواء من حيث أسلوب تنظيمها، أو موقعها ومستواها فى الهيكل التنظيمى، أو التقسيم الداخلى لها، وبالتالى تؤثر كل هذه المحددات - بدرجة أو أخرى - على الفعالية التنظيمية للعلاقات العامة، وأهم هذه المحددات، هى:-[١]

---

[١] - د. إبراهيم الغمرى، السلوك الإدارى والعلاقات العامة، (القاهرة: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٦)، ص.ص ٣٤-٣٥.

- د. على محمد حلوه، دراسات في العلاقات العامة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٢)، ص ٥٤-٦٣.

- د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، (الإسكندرية: المكتب العربى الحديث، ١٩٨٧)، ص.ص ٥١-٥٣.

- د. سمير محمد حسين، اتجاهات القيادات الإدارية في مصر نحو العلاقات العامة، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٥)، ص.ص ٥٣-٦٩.

١- مدى إلتزام المنظمة بالمسئولية الإجتماعية نحو البيئة المحيطة بها، فليس هناك ما يدعو إلى التوسع في أعمال العلاقات العامة، إذا لم يكن لدى إدارة المنظمة إقتناع بمثل هذه المسئولية.

٢- مدى توافر الموارد والإمكانيات المالية للمنظمة، حيث كلما قوى المركز المالى للمنظمة، كلما زادت المبالغ المخصصة للإنفاق على نشاط العلاقات العامة، مما يؤدى إلى تعدد أنشطتها وبرامجها واستقطاب الكوادر الفنية والإدارية المتميزة، وإرتفاع مكانتها داخل التنظيم، نتيجة للدور المؤثر الذى تمارسه في خدمة الإدارات الأخرى.

٣- نوعية وعدد فئات الجمهور المرتبط بالمنظمة؛ حيث كلما زاد عدد المساهمين وحاملى الأسهم وعدد موظفيها وجماهيرها الداخلية وعدد عملائها والجماهير المختلفة المرتبطة بالمنظمة- سواء من داخلها أو من خارجها - كلما ارتفعت مكانة العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا.

٤- طبيعة نشاط المنظمة، فالمنظمات التى تُمارس عملها في مجال تقديم الخدمات؛ مثل الشركات السياحية والبنوك والجامعات، وكذلك الشركات التى تقوم بإنتاج وتسويق سلعة أساسية، تحتاج إلى نوع معين من التنظيم لأعمال العلاقات العامة يختلف عن مثيله في المنشآت المشتغلة في أنواع أخرى من النشاط؛ نظراً لأن الإهتمام بوظيفة العلاقات العامة يساهم - إلى حد كبير- في تكوين صورة ذهنية طيبة للمنظمة لدى عملائها.

٥- مدى الإقتناع بتركيز أنشطة ومهام العلاقات العامة داخل جهاز تنظيمى واحد، حيث يؤدى تشتيت وبعثرة أنشطتها ومهامها على إدارات أخرى- مثل الشئون الإدارية والمبيعات والسكرتارية العامة أو الخاصة - إلى

تقليص إختصاصات جهاز العلاقات العامة ذاته، وتحجيم دوره المتكامل في زيادة درجة فعالية المنظمة.

٦- مدى قيام جهاز العلاقات العامة بأعمال لا تُعتبر من قبيل إختصاصاتها؛ مثل التدريب أو توصيف الوظائف أو تجهيز البيانات أو أعمال السكرتارية، وهذا من شأنه أن يعوق جهاز العلاقات العامة عن الممارسة الرشيدة لإختصاصاته الأساسية، وبالتالى إنخفاض درجة فعاليته.

٧- طبيعة العلاقة بين جهاز العلاقات العامة بالمنظمة وجهاز العلاقات العامة بالمركز الرئيسى لها من ناحية، وطبيعة العلاقة بين جهاز العلاقات العامة بالمنظمة والإدارات والأقسام الأخرى بها من ناحية أخرى، وما إذا كانت العلاقات تنسيق وتعاون أم تبادل للخبرات والمعلومات أم إستفسار أم مساعدات فنية؛ مثل تحديد مخصصات العلاقات العامة.

٨- مدى إستعانة جهاز العلاقات العامة بخبرات إستشارية- سواء من داخل الدولة أو من خارجها- في تخطيط ووضع برامج وأنشطة العلاقات العامة.

والواقع، أن القواعد والمحددات التنظيمية للعلاقات العامة، تُشكل البنية الأساسية Infra - Structure للموقع التنظيمى للعلاقات العامة، وللتنظيم الداخلى لها، وللمشتغلين بها، وللإستشارات فيها، وهذه هى موضوعات المباحث الأربعة القادمة، على التوالى.

المبحث الثاني
التبعية التنظيمية للعلاقات العامة

إن العلاقات العامة لايمكنها ممارسة إختصـاصاتها على نحو سليم، إلا إذا احتلت المكانة اللائقة بها فـي الهيكـل التنظيمـي، وبمـا يسـمح لهـا بدراسـة العوامل التى تؤثر في الجمهور، وتحليـل إتجاهاتـه النفسـية والفكريـة، وإقنـاع هذا الجمهور عن طريق وسائل الإتصال المختلفة، والعمـل كمرشـد شـخصي لإعضاء مجلس الإدارة ولجميع رجال الإدارة العليا.

وبإجماع الباحثين، فإن المكان الطبيعى لجهاز العلاقات العامة- سواء كان مكتب أو قسم أو إدارة أو إدارة عامة - وفقاً لحجم المنظمة- هو بجـانب رئيس مجلس إدارة المنظمة أو على مقربة منه، أو يكون نائباً لرئيـس مجلـس الإدارة، حسبما يتراءى لإدارة المنظمة.[1]

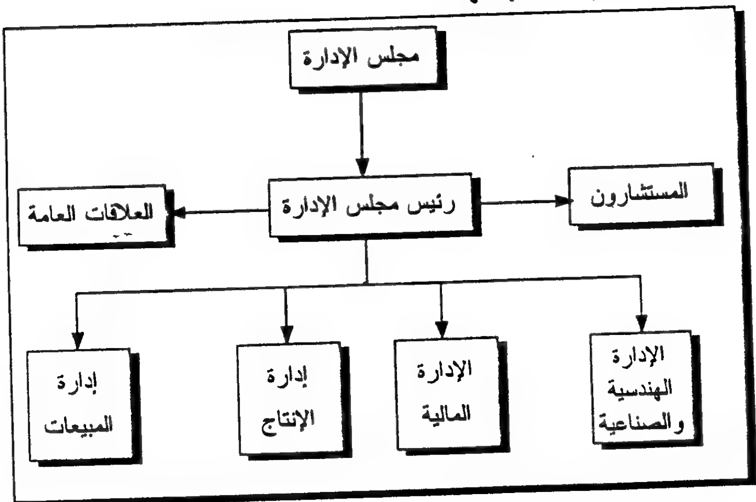
حيث أن إتصال العلاقات العامـة مباشـرة بـالإدارة العليـا يعتـبر أمـراً حيوياً وضرورياً للنجاح في أعمالها، ومن ناحيـة أخـرى فـإن مديـر العلاقـات العامة لا يمكنه؛ بل لا يستطيع القيام بواجباته الوظيفية كما ينبغى، ما لم يشغل منصباً موازياً لمديرى الإدارات الأساسية بالمنظمة، وإلا تعذر عليه المشاركة في رسم السياسات العامة للمنظمة ذاتها[2] .

---

[1] د. محمد عصام المصرى، مرجع سبق ذكره، ص.ص. ١٢٧-١٢٨.

[2] د. إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، الطبعة الثانية، (القاهرة: مكتبـة الأنجلـو المصرية: ١٩٦٨) ص.ص ٦٧-٧١.

هذا، ويوضح الشكل التـالى مثـالاً جيداً، لموقـع العلاقـات العامـة في الهيكـل التنظيمـى، لإحـدى الشـركات التـى تعـترف بأهميـة العلاقــات العامــة ومكانتها التنظيمية المناسبة لها.



شكل رقم (١)

موقع العلاقات العامة في الهيكل التنـظيمى

وهناك بعض المنكرين لأهمية إدارة العلاقات العامـة، والقـائلين بأنهـا من ضروب الترف، وبالتالى فإنهم لا يدركون مغزاها في المجتمـع كمـا أنهـم لا يُدركون أن المجهود البشرى هو أسمى مجهود في كـل عمـل، وأن العنايـة بالموارد المادية لا تكفى، حيث أن الإنسان هو قطب الرحى في كل نشاط فنى أو كتابى أو يدوى.

وللأسف، فإن بعض المنظمات لا زالت تنظر إلى العلاقات العامة على أنها من الأعمال الإضافية، التي يمكن أن يُعهد بها إلى أحد مديري الإدارات، ذات الصلة الوثيقة بالجماهير، كإدارة العلاقات الصناعية أو إدارة المبيعات أو إدارة الأفراد، وذلك حرصاً منهم على الإقتصاد في النفقات.

والواقع، أن هذا يؤدى إلى إختلال التوازن في أنشطة العلاقات العامة، فإذا أسند العمل إلى مديرى الأفراد مثلاً، فإنه سوف يركز كل إهتمامه على إختصاصاته الأصلية ويهمل- دون قصد- أنشطة العلاقات العامة، وبذلك يختل التوازن، وتتعدد الأزمات، ويؤدى الإقتصاد في النفقات إلى مشكلات إنسانية وإجتماعية معقدة، تتطلب نفقات باهظة لحلها، وبالتالى فإن ما يظنه أصحاب هذا الإتجاه بأنه إقتصاد ما هو إلا خسارة فادحة في واقع الأمر.

ولا شك أن إسناد أنشطة العلاقات العامة إلى جهاز وظيفى متخصص، يؤدى إلى تحقيق مزايا عديدة، مثل تجميع طائفة من الإخصائيين في قياس الرأى العام وتحليل اتجاهات الجماهير، وذوى القدرة على الإقناع، ومن تتوافر فيهم الثقة والمصداقية والتأهيل العلمى والخبرة العملية، وبالتالى يأتى العمل في النهاية مثمراً، ويكون إنشاء جهاز العلاقات العامة عملاً إقتصادياً في حقيقة الأمر- على العكس مما يظنه البعض- لأنه يؤدى إلى تخفيف العبء عن كاهل رؤساء الأقسام ومديرو الإدارات فيتفرغون لأعمالهم

الفنية ويتعاونون مع جهاز العلاقات العامة المسئول، في الإطار الذى يرسمه لهم بخبرته وتخصصه، ويستطيع جهاز العلاقات العامة الموحد أن ينسق العمل في المنظمة دون تضارب أو تناقض، وإذا كان من المستبعد وجود خريطة تنظيمية موحدة، يمكن أن تكون مناسبة لكافة المنظمات، فإن موقع جهاز العلاقات العامة سوف يختلف بالتالى إلى حد كبير من منظمة لأخرى، فمن حيث المبدأ يجب أن يتبع هذا الجهاز مباشرة أعلى سلطة في المنظمة، لأنه يؤثر على كافة العاملين فيها والمتعاملين معها، وبالتالى فإنه يجب أن يكون تحت إشراف المسئول الأول عن المنظمة ذاتها.

وعلى الرغم من ذلك، فإن الواقع العملى يشير إلى أن هذا الوضع ليس هو الموجود دائماً، حيث يأخذ أشكالاً مختلفة ومواقع متباينة، وذلك وفقاً لظروف كل منظمة على حده، ونظرة الإدارة العليا إلى العلاقات العامة، وحجم التسهيلات المادية والبشرية المتاحة لها، وما إذا كانت الشركة ذات فروع أم لا.

المبحث الثالث

التنظيم الداخلى لجهاز العلاقات العامة

يُقصد بالتنظيم الداخلى التقسيمات الفرعية الداخلية للجهاز المسئول عن أنشطة العلاقات العامة بالمنظمة، وبالتالى فإنه من الأهمية بمكان استعراض مسئوليات العلاقات العامة- من واقع إثنتين من المنظمات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية كأساس لوضع التنظيم الداخلى لهذا الجهاز، وأهم هذه المسئوليات هى:-[١]

١- تشكيل وإدارة برامج العلاقات العامة للمنظمة، فيما يختص بعلاقات المستهلكين وحملة الأسهم والبيئة الخارجية المحيطة وكذلك علاقات الموظفين، وأى مجالات أخرى تراها إدارة المنظمة ضرورية.

٢- مراجعة جميع وثائق الشركة، التى يمكن أن يكون لها علاقة بمجال العلاقات العامة.

٣- الإشراف على المجلات والكتيبات التى تُصدرها الشركة.

---

[١] - د. على محمد حلوة، دراسات في العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص.ص. ٥٥-٥٧.

- د. إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٦١-٦٢.

- د. محمد سعيد أحمد، تخطيط العلاقات العامة وتنظيمها، مجلة العلاقات العامة العربية، العدد ١٣١-١٣٢، يناير - فبراير ١٩٨١، القاهرة، جمعية العلاقات العامة العربية، ص.ص ٣٣-٣٤

٤- جمع المعلومات اللازمة للمنظمة، والعمل كقناة اتصال بين المشروع والمنظمة.

٥- جذب أنظار الجمهور إلى المنظمة، عن طريق تزويده بالمعلومات والحقائق التى تحظى باهتمامه، بحيث يكون هذا الجمهور على علم كامل بكافة أنشطة المنظمة، وسياساتها، ومدى التزامها بالمسئولية الإجتماعية نحو البيئة المحيطة بها.

٦- التنسيق بين مختلف الأنشطة داخل المنظمة، خاصة تلك التى تؤثر منها على علاقات الشركة بالمجتمع الخارجى.

٧- جمع وتحليل المعلومات المتوافرة، خاصة تلك المتعلقة منها بتغيير اتجاهات الأفراد - إيجاباً أو سلباً - نحو المنظمة.

٨- تجهيز وإعداد وتهيئة الأخبار المتعلقة بمجالات العلاقات العامة.

٩- إعداد الخطب والمقالات التى يقوم المديرون بإلقائها - سواء داخل المنظمة أو خارجها - والخاصة بأوجه الأنشطة المختلفة للمنظمة.

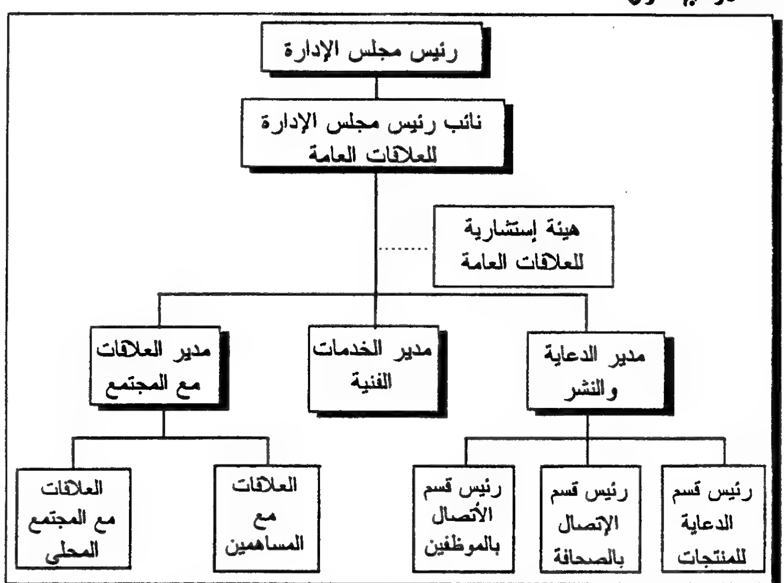
١٠- إستشارة إدارة الأفراد، والتنسيق معها، فيما يمكن عمله لتهيئة مناخ من التعاون بين الموظفين داخل المنظمة.

١١- التعاون بدرجة قصوى مع إدارة التسويق بالمنظمة، وذلك فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ البرامج الكفيلة بتحسين العلاقة بين المنظمة والمستهلكين والموردين والموزعين (تجار جملة- تجار تجزئة - وكلاء)، وغيرهم.

١٢- تخطيط وتصميم وإدارة برامج العمل اللازمة لتمكين جهاز العلاقات العامة للوفاء بكافة المسئوليات- السابق الإشارة إليها- على نحو فعال.

وإستناداً إلى مسئوليات العلاقات العامة، فإنه يمكن إستعراض بعض النماذج[1] للتنظيم الداخلى لإدارة العلاقات العامة، مصحوباً ذلك بالتعليق على كل منها، كما هو موضح على النحو التالى:

النموذج الأول:-



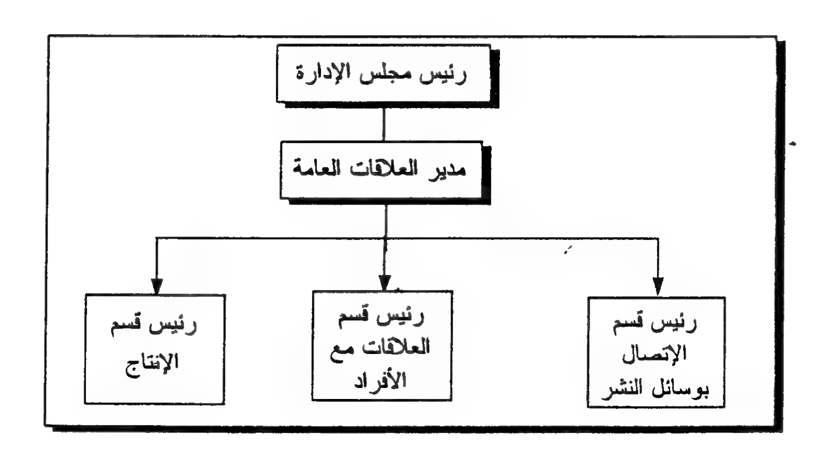
شكل رقم (٢)

---

(١) - حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٣)، ص.ص ٧٢-٧٦.
- د. إبراهيم الغمرى، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٣٦-٤٥.
- د. إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٧٨-٨٨.

ويتضح من خلال الشكل السابق، أن مثل هذا التنظيم الداخلى هو الأكثر مناسبة لمنظمة كبرى تنتج حجماً كبيراً من الإنتاج، وعدداً متنوعاً من المنتجات، وأن هذه المنظمة الكبرى ذات علاقات واسعة مع أطراف متعددة في البيئة المحيطة، بالإضافة إلى كبر عدد عملائها والعاملين بها، وهذا ما يبرر وجود العلاقات العامة على مستوى إدارى، عالى، كما أن التقسيمات الداخلية متعددة ومتنوعة ومتكاملة.

النموذج الثانى:-

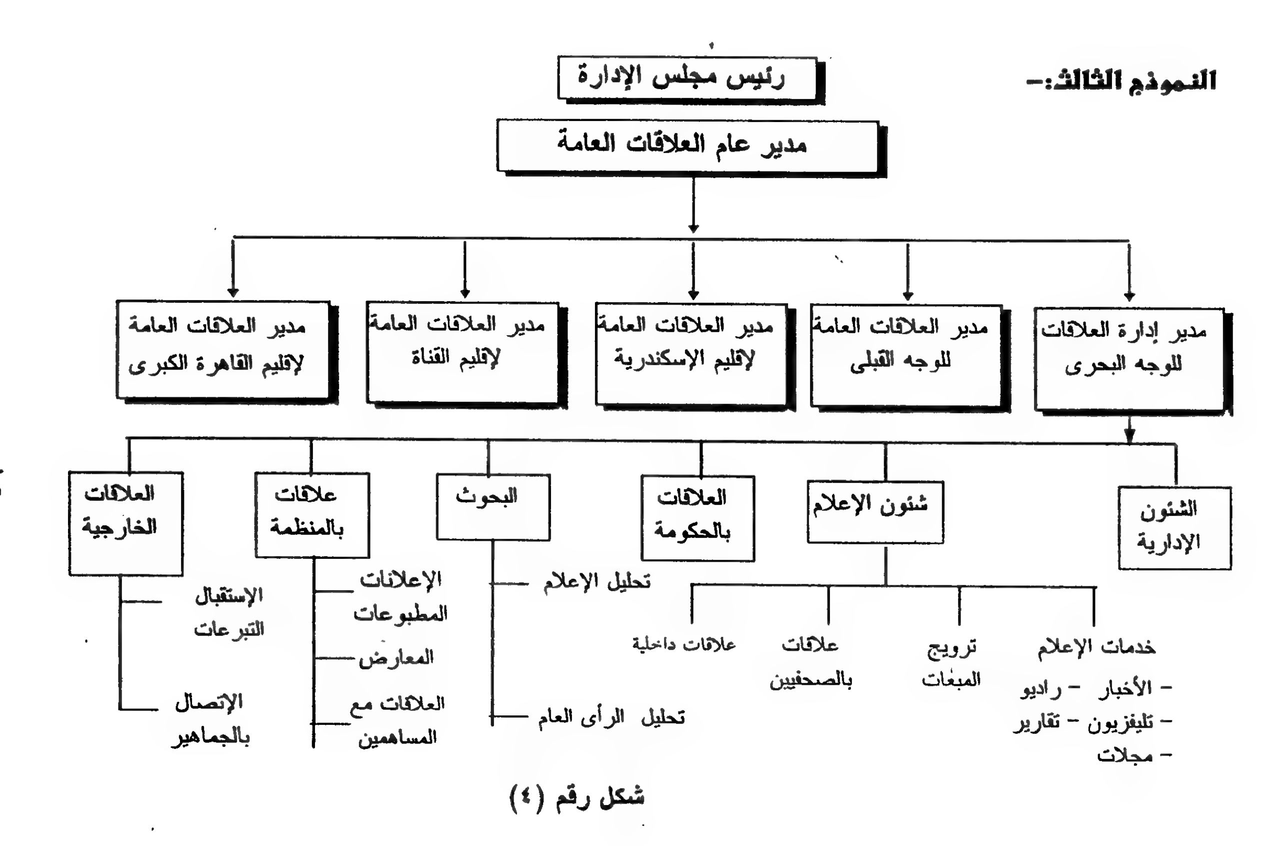


شكل رقم (٣)

ويتضح من خلال الشكل السابق، أن مثل هذا التنظيم الداخلى هو الأكثر مناسبة لشركة يقتصر نشاط العلاقات فيها على الإتصال بوسائل النشر، بغرض القيام بجهود ترويجية، أما فيما يختص بنشاطها الداخلى، فإن قسم العلاقات مع الأفراد هو الذى يقوم بهذه المهمة، ويتولى قسم الإنتاج الإشراف على تصميم جميع النشرات والإشراف على طبعها، وقد يلائم هذا التنظيم المنظمات الصغيرة أو المتوسطة الحجم، التى لا تحتاج إلى كل الجهود التى تقوم بها العلاقات العامة، والتى تتطلب طبيعة نشاطها الإقتصار على مثل التنظيم، والإستعانة عند اللزوم بالإستشارات المتخصصة في مجال العلاقات العامة.

أما النموذج الثالث، فإنه يتضح من خلال الشكل التالى:-

النموذج الثالث:-



شكل رقم (٤)

ويتضح من خلال الشكل السابق، أن مثل هذا التنظيم الداخلى، يمكن أن يناسب المنظمة ذات الفروع والمتعددة الأنشطة، وتهتم إلى حد كبير بالعلاقات العامة، إقتناعاً بأهميتها ودورها في فعالية المنظمة.

أساليب التنظيم الداخلى لإدارة العلاقات العامة:

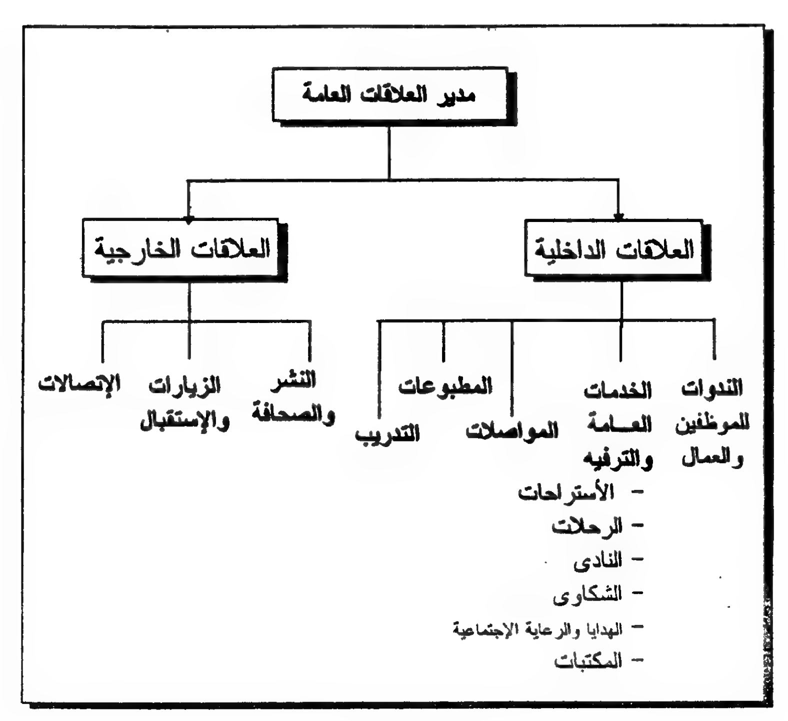
يشير الواقع العملى إلى أن هناك ثلاثة أساليب أساسية، يمكن تطبيق أى منها حين تصميم التنظيم الداخلى لإدارة العلاقات العامة، وهذه الأساليب، هى:-[1]

أولاً: التنظيم الإتصالى

ويقوم على أساس الإتصالات والعلاقات مع فئات الجمهور المختلفة؛ حيث تختلف كل فئة من فئات الجمهور عن غيرها من الفئات الأخرى؛ مثل العلاقات الداخلية، وقسم المنظمات الدولية، وعلاقات الصحافة، وعلاقات الحرفيين، وعلاقات المزارعين....الخ، والشكل التالى يبين تنظيم العلاقات العامة بإحدى الشركات، الذى يقوم على أساس التنظيم الإتصالى:

---

[1] د. محمد أحمد المصرى، مرجع سبق ذكره، ص.ص ١٢٨-١٣٠.

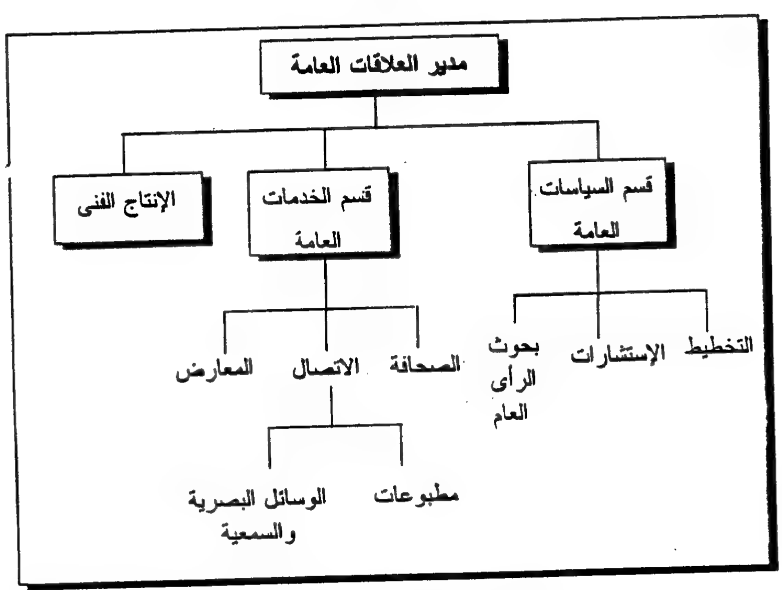


شكل رقم (٥)

التنظيم الإتصالى

ثانياً: التنظيم الوظيفى

ويقوم على تقسيم أنشطة العلاقات العامة حسب أنواعها، فأعمال الصحافة والإذاعة فى وحدة إدارية، والبحوث فى وحدة إدارية، والخدمات العامة فى وحدة أخرى، والإنتاج فى وحدة خاصة... وهكذا، ويحقق هذا التنظيم التخصص فى المعرفة والخبرة، والإشراف الكامل على كل نوع من العمليات.

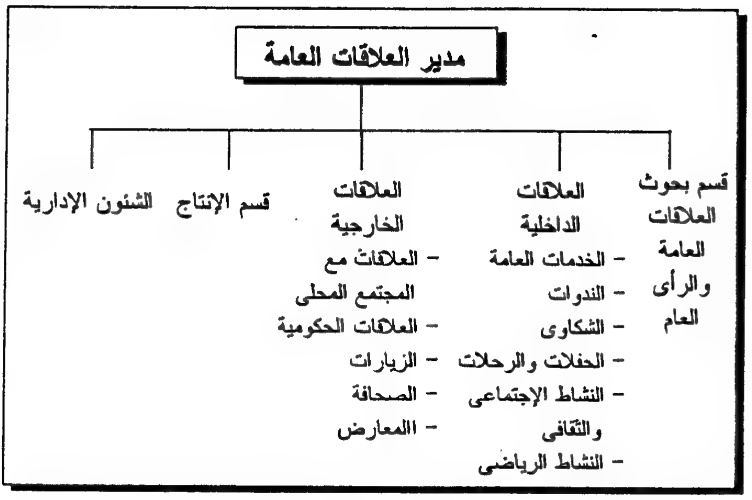


شكل رقم (٦)

التنظيم الوظيفى

ثالثاً: التنظيم الوظيفى الأتصالى

وهو الذى يجمع بين الأسلوبين السابقين، فيوزع العمل على أقسام تختص بالوظائف، وأقسام أخرى تتفرع وفقاً لفئات الجمهور والأجهزة، كما يوضحه الشكل التالى:-



شكل رقم (٧)

التنظيم الوظيفى الإتصالى

هذا، ويمكن لأية منظمة أن تختار النمط التنظيمى الذى يتناسب مع طبيعتها وحجمها وإمكانياتها البشرية والمادية المتاحة لها، وكذلك نوعية المتغيرات الداخلية والخارجية التى يتعرض لها، سواء فى الوقت الحالى أو فى المستقبل.

ومن ناحية أخرى، فإنه يجب عدم تثبيت نمط تنظيمى معين لفترة طويلة نسبياً من الزمن، بل من الضرورى إعادة النظر فى هذا النمط من وقت لآخر، للتأكد من مدى صلاحيته، وإستمرار مناسبته بكفاءة ، وفقاً للمستجدات التى تطرأ على المنظمة سواء من داخلها أو من خارجها.

المبحث الرابع

المشتغلون بالعلاقات العامة

لا يمكن تصور تنظيم فعال للعلاقات العامة، دون الإعتماد على الكوادر البشرية المتخصصة والمدربة لشغل الوظائف المختلفة، التى يسفر عنها تنظيم العلاقات العامة، وهذا بدوره، يتطلب الإختيار المناسب لهذه الكوادر، وتعيينهم فى الوظائف التى تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم وصفاتهم الشخصية، والقيام بتدريبهم وتحفيزهم لممارسة أعمالهم بكفاءة.

ومن ناحية أخرى، فإن توصيف وظائف العلاقات العامة على أساس علمي وعملى مفصل، هو الذى يساهم فى إنتقاء أفضل الكوادر اللائقة للعمل بهذا المجال الحيوى الرحب.

فلم يُعد مقبولاً ولا معقولاً الإعتماد على الإجتهادات الشخصية، والتركيز فقط على بعض التخصصات - مثل الصحفيين وأخصائى الإتصال- فى شغل وظائف العلاقات العامة، بل إن التحديات المعاصرة قد فرضت تعدد وتنوع المصادر والتخصصات المطلوبة فى هذا الشأن، مثل علم الإجتماع وعلم النفس والإقتصاد والعلوم السياسية والقانون واللغات وإدارة الأعمال والإدارة العامة....الخ، بالإضافة إلى ضرورة توافر الصفات الشخصية اللائقة، مثل الصفات البدنية، والصفات العقلية والميول والقدرات الذاتية.

التوقعات المتبادلة بين الإدارة والمشتغلين بالعلاقات العامة:

يرى المؤلف، بأن إختلاف التوقعات، هو السبب الرئيسى لحدوث المشكلات بين البشر على كافة المستويات - فرادى وجماعات ودول ومنظمات - ولذلك، فإنه من الأهمية بمكان إستعراض التوقعات المتبادلة بين رجال الإدارة والمشتغلين بالعلاقات العامة، كأساس لتحديد الشروط الواجب توافرها فى ممارس العلاقات العامة، وهنا، فإنه لابد من الإجابة على سؤالين محددين، هما:-

- ماذا يريد رجال الإدارة من المشتغلين بالعلاقات العامة؟
- ماذا يريد المشتغلين بالعلاقات العامة من رجال الإدارة؟

أولاً: توقعات الإدارة من المشتغلين بالعلاقات العامة

وتتمثل أهم هذه التوقعات، فى الآتى:-

١- الولاء والإنتماء للمنظمة ولرجال الإدارة فيها، من جانب جميع المشتغلين بالعلاقات العامة، كخبراء ومتخصصين سلوكيين أمناء ومخلصين لهم.

٢- المعاونة فى عملية صنع القرارات المؤثرة على مصالح الجماهير المرتبطة بالمنظمة.

٣- القدرة العالية على التعبير الواضح والشرح والتفسير المقنع لسياسات الإدارة المتعلقة بكافة الأطراف المرتبطة بها من داخلها ومن خارجها.

٤- تحفيز جميع العاملين بالمنظمة، وتوليد الحماس لديهم لبذل قصارى جهدهم فى سبيل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

٥- المساهمة فى توليد روح المسئولية لدى العاملين، على كل ما يدلون به من أقوال أو يؤتونه من أفعال، يمكن أن تُلحق أضراراً بسمعة المنظمة لدى الغير.

٦- المساهمة وبإستمرار فى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى كافة الأطراف المرتبطة بها، بما يبعث على الرضاء عنها، والثقة والإطمئنان فى التعامل معها، والتجاوب السلوكى مع متطلبات تحقيق أهدافها.

ثانياً: توقعات المشتغلون بالعلاقات العامة من الإدارة.

وتتمثل أهم هذه التوقعات، فى الآتى:-

١- إقرار موقع تنظيمى لائق بجهاز العلاقات العامة، يتناسب مع الدور المعاصر للعلاقات العامة، وأهميتها المتعاظمة، إزاء التحديات العالمية والإقليمية والمحلية الجديدة.

٢- كفاية الإعتمادات المالية، لممارسة الأنشطة الأساسية للعلاقات العامة - البحوث/ التخطيط/ الإتصالات/ التقويم- على نحو وافى ورشيد، وبما يؤكد النظرة إلى الإنفاق عليها، على أنه إستثمار، وليس إهدار للموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

٣- التجاوب الفعال مع جهود ومبادرات العلاقات العامة، والتوصيات والمقترحات التى تقدمها فى سبيل التعامل مع التحديات الجديدة، مثل المسئولية الإجتماعية، إدارة الصراع، إدارة التفاوض، إدارة التغيير، إدارة الأزمات،.....الخ.

٤- تقديم المساندة والتدعيم والمؤازرة لخطط وبرامج العلاقات العامة، بما يُدّعم النظر إليها على أنها أدوات عملية وعلمية فعالة لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى كافة الأطراف المرتبطة بها.

٥- تقديم الحوافز المادية والمعنوية الملائمة للمشتغلين بالعلاقات العامة، نظراً لأن نتائج جهودهم غير ملموسة كما أنها متداخلة مع جهود آخرين بالمنظمة.

الشروط الواجب توافرها فى المشتغلين بالعلاقات العامة

هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها فى المشتغلين بالعلاقات العامة - سواء مُمارس أو أخصائى أو مدير أو مستشار- والتى تضمن لهم نجاحاً وفعالية فى أعمالهم، والإرتقاء بالعلاقات العامة ذاتها، إلى مرحلة الإقتناع بها وبدورها المعاصر، والبُعد بها عن مخاطر الدخول فى غياهب التجاهل والنسيان.

وأهم هذه الشروط، هى:-(١)

---

(١) لمزيد من التفاصيل، يمكن الرجوع إلى:

- د. محمد محمد إبراهيم، محاضرات فى العلاقات العامة والإعلان، (القاهرة: بدون ناشر، ١٩٨٨)، ص.ص ٢٠٢-٢٠٦.
- د. أحمد محمد المصرى، العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٧٨-٨٢.
- د. عبد العزيز محمد النجار، مرجع سبق ذكره، ص.ص. ٩٨-١٠٧.
- د. محمد طلعت عيسى، العلاقات العامة والإعلام، أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الثالثة، (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٦٣)، ص.ص ٤٧-٥٣.
- د. زكى محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٣٦-٣٨.
- د. محمود الجوهرى، الإتجاهات الجديدة فى العلاقات العامة، ص.ص ٢٢٩-٢٣٤.
- د. السيد حنفى عوض، العلاقات العامة: الإتجاهات النظرية والمجالات التطبيقية، الطبعة الثالثة، (القاهرة: دار المعارف ١٩٨٣) ص.ص ١١٧-١١٨.
- حسن محمد خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص.ص ١١٠-١١٤.

١- توافر الأخلاقيات التى تكفل ممارسة العلاقات العامة، على أسس سليمة، وتتسع هذه الأخلاقيات لتشمل: الصدق والأمانة، والسلوك القويم والسمعة الطيبة، وغيرها من القيم والمعايير الأخلاقية، التى تبعث على الأقناع والأقتناع والأمان والأطمئنان والثقة والمصداقية فى التعامل.

٢- الموضوعية فى الأقوال والأفعال، والحكم على الأمور أستناداً إلى الحقائق المدعمة بالبحوث والدراسات التجريبية التى تؤدى إلى تفسيرات علمية، والبعد عن التحيز الشخصى، وكذلك البُعد عن كافة صور الإنحراف أو التقصير لتحقيق منافع أو أغراض ذاتية.

٣- المرونة والقدرة على التصرف والتأقلم مع متطلبات التكيف مع المتغيرات، وهذا بدوره يتطلب توافر سرعة البديهة والفطنة، والقدرة على تحليل المواقف والتقدير السليم للأمور.

٤- قوة وتكامل الشخصية، ويتضمن ذلك الإستقرار العاطفى والإتزان العقلى والقدرة على الفهم، وحسن التعبير، والقدرة على التأثير فى الآخرين، والهدوء وعدم الإنفعال، والقدرة على تكوين صداقات، والدبلوماسية فى التعامل.

٥- القدرة على عرض المعلومات بطريقة سليمة، والأمانة والصدق فى عرض هذه المعلومات، فمن الحقائق المؤكدة أن العلاقات العامة مزيج من السلوك السليم والإخبار الصادقة.

٦- توافر ثقافة عامة وعريضة، ومعلومات محددة عن مختلف مجالات المشروع، بحيث يكون على علم بما يجرى داخل المنظمة، سواء فى

مجال التمويل أو التسويق أو الإنتاج أو الأفراد أو النواحى التكنولوجية وغيرها، كما يجب أن يكون لديه خلفية عريضة عن سياسات المنظمة وأهدافها وعن خصائص مستشاريه ورجال الإدارة العليا.

ففى مجال التسويق، يجب أن يكون لدى ممارس العلاقات العامة معلومات عامة عن سياسات البيع، وطرق بحوث السوق، وطرق التنبؤ بالمبيعات وطرق التوزيع وتنمية المبيعات والشراء وخدمات العملاء وعوامل تنمية المنتج، بالإضافة إلى أساليب ووسائل الإعلان، وغيرها.

وفى مجال الإنتاج، يجب أن يكون لديه معلومات عن خطوط الإنتاج، بالمنظمة، وعن معايير الأداء، وهندسة الإنتاج، والرقابة على الجودة، ومناولة المواد، وتسهيلات الشحن، وغيرها.

أما فى مجال التمويل، فيجب أن تكون لديه معلومات عامة عن الميزانية والموازنة، والتكاليف والإيرادات، وكيفية إعداد التقديرات، والتعود على لغة التنبؤ والأرقام.

وأخيراً، ففى مجال الأفراد، يجب أن يكون لديه معلومات عن طرق إختيار العاملين، وأساليب تدريبهم، وسياسات الأجور، ونظم الحوافز، وتقييم الوظائف، والمزايا الإضافية، ونظم الترقية، وغير ذلك.

٧- **الإلمام بالأصول العلمية للعلاقات العامة،** عن طريق تحليل وقياس الرأى العام - واتجاهات وآراء المجموعات المختلفة التى يتعامل معها المشروع، سواء كانوا عاملين أو عملاء أو مساهمين أو موردين أو منافسين أو المجتمع المحلى أو الإقليمى أو الدولى.

وكذلك كيفية التأثير فى اتجاهات الرأى العام والقدرة على توجيهها، وهذا يتطلب الإلمام أيضاً بالدراسات والعلوم وثيقة الصلة بالعلاقات العامة كإدارة الأعمال وعلم النفس والإدارة العامة وعلم الإجتماع والقانون، وغيرها من العلوم التى تمكن ممارسة العلاقات العامة من فهم الناس والتأثير فيهم، إلى جانب الخبرة العملية فى ميدان العلاقات العامة، والقدرة على الإعداد السليم لبرامج العلاقات العامة، وتصميم وتنفيذ الرسائل والنشرات الإتصالية، وتحديد الوسائل الإتصالية، المناسبة لكل موقف على حده، وإجراء البحوث والدراسات الإجتماعية وإختيار عينات البحوث... وغيرها.

٨- حُسن إنتقاء وإستخدام أساليب الإتصال التى تبعث على ثقة الجماهير، بحيث تكون هذه الأساليب قادرة على التأثير فى الجماهير المستهدفة والوصول إليهم بدقة، وهذا يتطلب أيضاً عدم التعرض لمضمون النشرات الإعلامية الخاصة بموضوعات لم يستقر الرأى بشأنها بعد، وإذا كان ذلك ضرورياً فلابد من التحفظ على النشر فى هذه الحالة، حتى لا تتزعزع ثقة الجماهير فى الآداة الإعلاميه المستخدمة، وفيما تعرضه من نشرات، أضف إلى ذلك ضرورة البعد عن التحيز الناجم عن الميول أو العقائد الدينية أو السياسية أو العنصرية، والحرص على عرض الموضوع فى وقت مناسب يؤدى إلى تحقيق التأثير المرغوب.

٩- المظهر الحسن والتفاؤل والبشاشة، حيث يساعد ذلك على جذب إهتمام وتقدير وثقة الجماهير التى يتعامل معها، وهذا يتطلب أن يكون ممارس العلاقات العامة ذو شخصية إجتماعية جذابة.

١٠- توافر مهارات الإتصالات الفعالة، مثل القدرة على التحدث، والقدرة على الإنصات، والقدرة على حسن تنظيم وإدارة الوقت، والقدرة على التفكير المنظم... وغيرها.*

١١- توافر روح الإلتزام والجدية والإنضباط فى العمل، بما يجعله قدوة لغيره من العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها، من حيث السلوك الوظيفى القويم.

١٢- توافر روح المبادأة والمبادرة، إزاء المواقف والأحداث الحالية والمستقبلية، وعدم الإنتظام والترقب لأدوار يفرضها عليه الآخرون؛ بل التنبؤ بالأحداث والمواقف والإستعداد للتعامل معها، وإختراق الحواجز - بصبر وحكمة وثقة- للتأكيد على حقيقة الدور المعاصر للعلاقات العامة العصرية، التى تعتمد على التوقع والتفاعل مع الأحداث والمواقف المتنوعة.

١٣- إتقان إحدى اللغات الأجنبية، حيث تهتم بعض المنظمات باختيار أخصائى العلاقات العامة، ممن يُتقنون إحدى اللغات الأجنبية، خاصة إذا كانت طبيعة عملها تتطلب دعوة بعض الأجانب أو إجراء مناقشات بإحدى اللغات الأجنبية.

ومن أمثلة هذه المنظمات، شركات الإستثمار الأجنبى والبنوك الأجنبية أو المختلطة، التى تهتم باختيار موظفيها الذين يتعاملون مع

---

* سوف يتم إستعراض هذه المهارات - تفصيلاً- ضمن موضوع الإتصالات كجوهر للعلاقات العامة (بالفصل الرابع من الباب الثانى).

الجمهور، خاصة أولئك الذين يتعاملون منهم مع العملاء بشكل مباشـر، نظراً لأن إغفال العلاقات العامة الجيدة فى التعامل معهم، يـؤدى إلـى إستيائهم مـن هذه المنظمات وبالتالى إنصرافهم عن التعامل معها، كما أن شركات الطـيران عادة ما تفضل إختيار المضيفات الجويات من بيـن مـن يُتقن أكثر مـن لغـة، وذلك إستناداً إلى أن عمل المضيفة يستوجب التحدث بأكثر من لغـة؛ كمـا أنـه من قبيل أعمال العلاقات العامـة، أكثر مـن كونـه عمـلاً مـن أعمـال الشـركة العادية.

والواقع، أن مراعاة مثل هذه الشـروط فـي مجـالات اختيـار وإعداد وتدريب وتنمية المشتغلين بالعلاقات العامة، بالإضافـة إلـى المكانـة التنظيميـة اللائقة بجهاز العلاقات العامة والتنظيم الداخلـى الفعـال لهذا الجهـاز، وكذلـك إيمان الإدارة العليا بالدور المعاصر للعلاقات العامـة، يمكـن أن يُسـهم – إلـى حد كبير – فى تحقيق الممارسة الرشيدة للعلاقات العامة

المبحث الخامس

الإستشارات فى مجال العلاقات العامة

يمكن تعريف الإستشارة بأنها علاقة إختيارية ومؤقتة تقوم بين شخص مؤهل – هو المستشار الذى يقدم الخدمة – وبين مستشير يحتاج إلى تلك الخدمة، بحيث تكون هذه الخدمة موجهة لحل مشكلة قائمة تؤرق المستشير أو مشكلة يتوقع حدوثها.[١]

أى أن الإستشارة هى فى جوهرها نتاج لتفاعل متعدد المراحل والأبعاد بين المستشير والمستشار، وتتميز بالطوعية وعدم الإلزام فى جميع مراحلها وجوانبها؛ حيث إن نجاحها وجدواها يتوقفان دائماً على قبولها، نظراً لأن قبول طلب الإستشارة يتوقف على أسلوب عرض المستشار لها، وقدرته على إقناع المستشير بمعقوليتها وإمكانية علاجها، كما أن إستعداد المستشار لمواصلة عمله الإستشارى يعتمد على مدى إستعداد المستشير للتعاون معه وإمداده بالمساعدات اللازمة والدعم المطلوب، وعلى توافر المناخ الملائم للدراسة الموضوعية وتقديم التوصيات.

أضف إلى ذلك، أن قبول المستشير للتوصيات، إنما يتوقف بدوره على معقولية تلك التوصيات، وقابليتها للتطبيق العملى، ومقدار مساهمتها فى التغلب على المشكلات القائمة، وهذا يتوقف بدوره على الوسائل والأساليب

---

[١] د. نادر أحمد أبوشيخه، إدارة الإستشارات، الطبعة الأولى، (عمان: بدون ناشر، ١٩٨٦)، ص ١٥.

التى اتبعها المستشار، واستخدمها فى دراسة الوضع وتحليل الحقائق، وبلورة التوصيات النهائية، وهذا يتسق أيضاً مع تعريف معهد مستشارى الإدارة فى المملكة المتحدة، الذى ينظر إلى الإستشارة على أنها خدمة مُقدمة من شخص أو عدة أشخاص مؤهلين ومستقلين، لتحديد وبحث المشكلات المتعلقة بالسياسات العامة، والتنظيم والإجراءات الأساليب، ووضع التوصيات العملية المناسبة، والمساعدة فى تنفيذ هذه التوصيات.[١]

مبررات اللجوء إلى الإستشارات فى مجال العلاقات العامة

تتعاظم أهمية الإستشارات الإدارية بصفة عامة- ومنها العلاقات العامة - فى حالة الموضوعات الإبتكارية، والتى تمثل مجالات متخصصة وغير معلومة بدقة الإدارة، وتحتاج إلى التعرف على الآثار المترتبة على اتخاذ قرار بصددها، وبالتالى فإنه يمكن تحديد المبررات التى تدعو للإعتماد على الإستشارات، وذلك على النحو التالى:-[٢]

١- خطورة وأهمية وحداثة الموضوع محل الإستشارة، بحيث يصعب على الإدارة تقدير مواطن الخطر والإحتياط لها، لما ينطوى عليه من عناصر فنية متخصصة، مثل قياس الرأى العام.

٢- تعضيد وجهة نظر المدير حيال موضوع معين، خاصة إذا ما أراد مساندة لوجهة نظره أمام الرأى العام الداخلى أو الخارجى؛ مثل رغبة

---

(1) Kubr M., Management Consulting: A Guide the profassion, (Jennva: international. Labour office, 1985), P. 7.

(٢) د. على محمد عبد الوهاب و د. أحمد محمد عبد الله، الإدارة: مدخل بيئى، الطبعة الأولى، (القاهرة: مكتبة قصر الزعفران، ١٩٨٩)، ص.ص ٢١٧-٢١٨، بتصرف.

مدير المبيعات فى فتح سوق جديدة، وحاجته إلى إستشارة خبراء العلاقات العامة حول الصورة الذهنية للمنظمة فى هذه السوق.

٣- الرغبة فى الوصول إلى حلول غير تقليدية، إزاء مشكلات تعددت الحلول التقليدية الفاشلة فى إنهائها؛ مثل المدير الذى يرغب فى حل مشكلة زيادة معدلات الغياب، خلافاً للجزاءات والحوافز المادية والمعنوية.

٤- الحصول على بعض المهارات الفنية أو الإدارية المتخصصة، التى لا تتوافر للمنظمة، أو التى يُعتبر توظيفها أمراً مُكلفاً؛ نظراً لقلة عدد حالات الحاجة إليها، وذلك مثل وظيفة الخطاط.

٥- المساعدة فى ترشيد نقل التكنولوجيا، والمشكلات المترتبة عليها، مثل الإستعانة بخدمات الشبكات القومية للمعلومات، كبديل لتصميم وإنشاء نظام معلومات متخصص لخدمة العلاقات العامة.

٦- الرغبة فى الحصول على رأى محايد، وذلك عندما يتم التوجه إلى المصادر الخارجية للاستشارة، بهدف التعرف منها على الرأى فى موضوع يمس مصالح كل أو بعض الفئات العاملة فى المنظمة، مثل إجراء إختبارات التوظف لإخصائى العلاقات العامة وذلك بمعرفة مكاتب إستشارية خارجية متخصصة.

٧- المشكلات الى يستشعر المدير بأنه يُعانى منها، ويريد التشخيص الدقيق لها، مثل إنخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة أو إستياء العملاء من منتجات المنظمة، وبالتالى يلجأ إلى خبراء متخصصين لتقديم الإستشارات المناسبة فى هذا الشأن.

٨- الرغبة فى إحداث تطوير للمنظمة - توسع أو إستكمال أو إضافة منتج جديد أو تغيير تنظيمى - واللجوء إلى الإستشارات اللازمة لتحديد متطلبات فعالية إجراء مثل هذا التطوير المنشود.

الإستعانة بمستشارى العلاقات العامة:-

يعتبر الأخذ بمبدأ العمل الإستشارى فى العلاقات العامة من المفاهيم الجديدة لها، وقد أصبح هذا العمل حقيقة واقعة ومؤكدة، وخاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية، وفى أغلب دول أوربا الغربية، مما أدى إلى ممارسة نشاط العلاقات العامة على صعيدين أساسيين، هما:-[١]

١- وظائف العلاقات العامة فى الحكومة، وبالقطاعين العام والخاص.

٢- مكاتب إستشارية للعلاقات العامة، وذلك فى صورة شركات أو وكالات متخصصة أو مكاتب فردية مستقلة.

والواقع، أن أجهزة العلاقات العامة والمكاتب الإستشارية فى البلدان المتقدمة، وفى بعض البلدان النامية، موجودة جنباً إلى جذب وتعمل أحياناً متعاونة لا تنافس بينها، وأحيانا أخرى تظهر بينها بعض الصراعات، نتيجة للرغبة فى محاولة إثبات الوجود وتحقيق الذات من أجل البقاء والإستمرار، وفى كل الأحوال فإن العبرة تكون دائماً بمدى النجاح الذى يحققه المستشار، أو بمدى الإخفاق والعجز الذى يثبت نتيجة فشل إدارة العلاقات العامة فى تحقيق الأهداف المخططة لها.

---

[١] د. محمود الجوهرى، مجال عمل مستشار العلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة العربية، العدد ١١٨-١٢٠، أكتوبر - ديسمبر ١٩٧٦، القاهرة، جمعية العلاقات العامة العربية، ص.ص ١٦-٢٣.

وهنـاك بعـض المنظمـات الخاصـة، التـى تقـارن مـدى حاجتهـا إلـى مستشار أو جهاز العلاقات العامة، وذلك وفقاً للتكاليف الماليـة والأعبـاء التـى ستتحملها نتيجة الأخذ بأحد البديليـن، فـإذا كـانت الإسـتعانة بالمستشـارين أقـل تكلفة، مع عدم التضحية بالكفاءة المطلوبـة، كـان ذلـك مفضـلاً، أمـا إذا كـانت المزايا المترتبـة علـى وجـود جهـاز للعلاقـات العامـة تخـدم مصـالح المنظمـة بصورة أفضل، مع تساوى التكاليف، فـإن هـذا يرجـح البديـل الخـاص بإنشـاء الجهاز المذكور.

وأخيراً، إذا كان إنشاء الجهاز يُكلف باهظاً، أو مجرد لافتة موضوعة ليس ورائها عمل كبير، وإنجاز واضح، كان المستشار هو البديل الأفضل.

معايير إختيار مستشار العلاقات العامة

إن الإستشارة فى مجـال العلاقـات العامـة يجـب أن تُقنـن، ولا يسـمح بممارستها إلا للأكفاء المتخصصين فى مجالها وذلك بعد تسجيلهم فى سجلات خاصة، يتم الرجوع إليها عند الإقتضاء، وهذا هو السبيل الوحيد لحماية مهنـة الإستشارة فى مجال العلاقات العامـة مـن أن يمارسـها الدخـلاء أو المرتزقـة، وبدون ذلك يمكن لأى إنسـان يباشـر نشـاطاً طفيلياً مريبـاً أو هدامـاً أن يضـع لافتة، يكتب عليها أنه مستشار فى العلاقات العامة.[١]

---

[١] – من أقوال إدوار بيرنيز Edward L. Bernays، نقلاً عن:

– د. محمود الجوهرى، المرجع السابق مباشرة، ص ١٨.

– د. أحمد محمد المصرى، العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص ٨٢.

حيث يمكن لأشخاص غير مؤهلين، ويدّعون لأنفسهم الخبرة والمعرفة بعمل العلاقات العامة- كما هو الحال فى مجال إدارة الأعمال- وهم أنصاف متعلمين، ويجدون فى المجالات الجديدة ملاذاً لهم، يتكسبون منها، ويخدعون الناس بمظاهر كاذبة، وبالتالى تنخفض قيمة مهنة العلاقات العامة، وما يمكن أن تقدمه للمجتمع.

وهذا يتطلب توخى الدقة، بل والحيطة والحذر فى اختيار المستشارين الذين يمكن الإستعانة بخدماتهم وعدم الإعتداد بالمظاهر الخادعة، التى يعتمد عليها كثيراً غير الأكفاء ممن يطلقون على أنفسهم مستشارين- خبراء- علاقات عامة، أو إدارة أعمال.

ثم يلى ذلك، تحديد أتعاب مستشار العلاقات العامة، التى يجب أن تكون على قدر العمل الذى سيقوم به، فقيمة الإستشارة فى حل مشكلة صعبة تُقاس بقدر الجهد والوقت المبذول فى الوصول إلى حلها ومن هنا ظهرت الحاجة إلى وضع معايير يتم الإستناد إليها حين تحديد أتعاب المستشار، وذلك حتى لا يكون الأمر إجتهادياً، يؤدى أحياناً إلى ظلم المستشار وأحياناً أخرى إلى ظلم المستشير (المنظمة).

وبصفة عامة، فإن هناك عدة معايير، يمكن الإعتماد عليها، فى مجال ترشيد اختيار مستشار العلاقات العامة، وأهم هذه المعايير هى:-

١- أن يكون المستشار مسجلاً فى سجلات خبراء المهنة الرسمية، وأن يتم إختياره من بين أعلى مستويات الخبرة فيها.

٢- القدرة على مساعدة الإدارة فى وضع أقوى البرامج وأفضلها فى ميدان العلاقات العامة، لتحقيق هدف المنظمة، وفتح قنوات الإتصال مع جماهيرها المعنية، والمحافظة على أن تظل هذه القنوات مفتوحة وسليمة.

٣- قدرة المستشار على تحمل مسئولية عبء الإدارة الفنية للإتصال بالجماهير نيابة عن المنظمات وحل المشكلات المترتبة عليها، فهو الأقدر من غيره غالباً- إستناداً إلى مهاراته وخبراته ومعارفه- على القيام بممارسة شئون الإتصال الجماهيرى على نحوٍ فعال.

٤- القدرة على التعاون مع جهاز العلاقات العامة بالمنظمة، وتدعيمه بخبراته وتوجيهاته، مع تجنب الدخول مع أفراده فى صراعات داخلية وذلك من خلال إشعارهم باحترامه وتقديره والحاجة المستمرة إلى خبراته وتوجيهاته، إقتناعاً من جانبهم بقيمتهاَ وأهميتها لنجاحهم فى أعمالهم.

٥- القدرة على المتابعة بصفة منتظمة ودقيقة للعمل - الأعمال - المكلف به، وذلك وفقاً للأبحاث العلمية التى أجريت فى هذا المجال.

٦- مدى قيام المستشار بالتخصص فى نشاط واحد أوأثنين على الأكثر، لا أن يتخصص فى كل شئ؛ فهذا يُؤدى إلى إضعاف مركزه، حيث لكل مجال مستشاره الذى يبرع فيه، وله من التجارب والأعمال السابقة فى ميدانه ما يجعل إسمه ملتصقاً به دائماً.

٧- مدى تخصص المستشار فى ميدان المشكلة أو الموضوع المراد الحصول على الإستشارة فيها، وتقديم النصيحة بشأنها، حتى تكون الإستشارة فعلاً فى محلها، وبالتالى تؤتى ثمارها المرجوة منها.

هذا، وقد اتسعت ميادين عمل مستشارى العلاقات العامة، نظراً لما تحققه مثل هذه الإستشارات المقدمة من نتائج إيجابية، سواء فى التسويق أو الشئون المالية أو التعليم أو الصحة أو الصناعة أو الإدارة المحلية.

تعيين مستشارى العلاقات العامة

هناك فارق كبير بين تعيين المستشار، وإستخدامه المؤقت عند الحاجة إليه لعمل خاص طارئ؛ ففى الحالة الأولى يعمل المستشار بصفة دائمة ومنتظمة، لمدة يحددها العقد ويتفق عليها، ويمنح خلالها مكافأة شهرية أو ربع سنوية، بالإضافة إلى سداد فواتير عند الأعمال التى تتم لصالح المنظمة، كالطباعة والأفلام والشرائح المصورة والملصقات وغيرها، وفى هذه الحالة فإنه يُعتبر مسئولاً عن القيام بالمهام المنصوص عليها فى العقد.

أما فى الحالة الثانية، فإن المستشار يُستدعى للإستعانة به فى علاج حالة طارئة، أو لحل مشكلة معينة، وفى هذه الحالة تكون أتعابه وفقاً لكمية ومستوى العمل المطلوب، وعدد الأفراد الذين تتطلبهم طبيعة العمل، ومستواهم ومدى الحاجة إليهم.

وفى كلتا الحالتين – تعيين مستشار أو إستخدامه لحل مشكلة معينة أو آداء خدمة خاصة– فإنه يجب ألا يتوافر داخل المنظمة من يُمكنه القيام بما سيتولى المستشار تنفيذه، كما يجب تزويد المستشار بالقرارات والمعلومات

التى تساعده على أداء عمله، ومنحه الثقة الكاملة، والحق فى الإتصال بأعلى مستوى إدارى.

والمستشار الماهر، هو الذى لا يُشغل الإدارة العليا للمنظمة بتوافه الأمور؛ بل يُقيم الموقف تقييماً صريحاً وسليماً، ويتوقع مدى تأثيره فيما يقدمه للجماهير، ومدى تأثر الجماهير بما قدمه فعلاً بعد قياسه قياساً علمياً دقيقاً.

ومن ناحية أخرى، فإن الإدارة العليا، عليها أن تلمس نتيجة عمل المستشار، وذلك من خلال ما يحققه من نتائج فى ترويج المبيعات ومنحنى تسجيل مبيعاتها، ومن تقدير لما أصبحت عليه سمعة المنظمة، وحجم الشكاوى، والنقد الموجه إلى إعمالها، وهل تغيرت الأفكار الخاطئة عن المنظمة وتحسنت اتجاهات الرأى العام فى صالحها.

ولكى ننصف المستشار، فإن علينا أن نستدعيه مبكراً، لعلاج المشكلات المطلوبة، وإعطاء النصيحة قبل أن تتفاقم المشكلة، ويصبح حلها أمراً مستعصيا hopeless case، ونكون فى هذه الحالة كمن يستدعى طبيب ماهر، لإنقاذ حياة مريض يحتضر فى الرمق الأخير، وبعد فوات الأوان.

وبالتالى، فإن عامل الزمن يُشكل أهمية كبرى فى ممارسة المستشار لعمله، وعليه ألا يقبل إلا العمل الذى يستطيع أن يُؤديه بنجاح تام ومضمون- إلى حد كبير- نظراً لأن الأعمال الفاشلة تحسب عليه، حتى ولو لم يكن هو مسئول عنها، وقد تتسبب فى حجب الأعمال الهامة عنه فى المستقبل، وتُصبح إستشارته فى نظر الآخرين عملاً عديم الجدوى والفائدة.



الفصل الثالث

العلاقات العامة المعاصرة والرأي العام

المبحث الأول : أهمية الرأى العام.

المبحث الثانى : ما هية الرأى العام.

المبحث الثالث : جماهير العلاقات العامة.

المبحث الرابع : قياس الرأى العام.



المبحث الأول
أهمية الرأى العام

أهمية الرأى العام للعلاقات العامة

يُعتبر الرأى العام Public Opinion المادة الخام لأنشطة العلاقات العامة من ناحية، كما أنه الهدف الذى تسعى إليه أنشطة العلاقات العامة من ناحية أخرى، حيث يتم تصميم برامج العلاقات العامة إستناداً إلى ما تُسفر عنه بحوث الرأى العام، وفى ضوء مطالب وإحتياجات وتفصيلات الرأى العام، كما أن جميع برامج العلاقات العامة تهدف أساساً إلى كسب ثقة الرأى العام والحصول على تأييده ومساندته لأهداف المنظمة وسياساتها وإنجازاتها، وهذا يشكل الدعامة الأساسية لفعالية أية منظمة عامة أو منظمة أعمال.

ويتفق العلماء والمفكرون والباحثون على أهمية الرأى العام ويؤكدون على طبيعته الهلامية، فهو قوة حقيقية لا يُستهان بها، شأنها شأن الريح، له ضغط وثقل عظيم ولكن لا نراه، كما أنه مثل الريح أيضاً، لا يمكنك أن تمسك بها، ولكنك تحنى الرأس لها وتطيع.[١]

والأكثر من ذلك، أن الرأى العام ظاهرة قديمة، فقد عرفته مدن اليونان القديمة، وإختبرت سطوته، وشاع إستخدامه فى العصر الحديث، حتى أن البعض يطلق على هذا القرن (قرن الرأى العام).[٢]

---

[١] د. عاطف عدلى العبد، مرجع سبق ذكره، ص ١٠١.

[٢] د. محمد مختار التهامى، الرأى العام والدعاية، (القاهرة: دار الهانى للطباعة والنشر، ١٩٨٩)، ص.ص ١٣-١٤.

ويقرر خبراء العلاقات العامة أن الرأى العام فى العالم الحر له الكلمة الأخيرة، وحتى فى العالم النامى أو المتخلف يهتم القـادة كثيراً بـالرأى العـام، لأنه يتيح الفرصة لمواجهة التحديات، ولتحقيق أهداف المستقبل فى عالم تزداد فيه يوماً بعد يوم التعقيدات الإجتماعية وترتفع فيه المستويات الثقافيـة ويـزداد فيه الوعى بالمشكلات الإقتصادية والسياسية، إلى جانب السرعة الرهيبـة فـى تطور وسائل الإتصال والمواصلات.[١]

وقد أصبح للرأى العام قوة كبيرة فـى التـأثير علـى سلوك المواطنيـن والهيئات الحكومية، ويحتل الآن مكاناً مرموقاً فى كافة دول العالم على الرغم من الإختلافات السياسية والنظم الدولية، وذلك سواء على مستوى النظريـة أو التطبيق.[٢]

فالرأى العام- كعلم- أصبح لـه نظرياتـه وفلسفاته وتقنياتـه المختلفة وأساليب قياسه وتوجيهـه، وأصبـح أحـد العلـوم الإجتماعيـة التـى تُدرس فـى مختلف جامعات العالم، واتجهت بعض الدول إلى إنشاء معاهد علميـة مسـتقلة ومتخصصة بالجامعات لتدريس الـرأى العـام والعلـوم الأخـرى المتصلـة بـه،

---

[١] د. محمـود الجوهرى، المفـاهيم الجديـدة فـى العلاقـات العامـة، مجلـة العلاقـات العامـة العربية، (القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية عدد يولية أغسطس ستبمبر ١٩٧٦)، ص ٢١.

[٢] د. إنتصار يونس، السلوك الإنسانى، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٨)، ص ٢٨٨.

وهذا يعكس الإهتمام الأكاديمى بهذا العلم، والرغبة فى تطويره علمياً وتخريج أخصائيين على مستوى عال من التأهيل فى مجالاته وفروعه المختلفة.[١]

أما الرأى العام- على مستوى الممارسة والتطبيق- فقد أهتمت كافة الحكومات والتنظيمات السياسية والأحزاب فى كافة الدول بدراسة الرأى العام حول القضايا المختلفة التى تستحوذ على إهتمامها وتعمل على معالجتها على أسس موضوعية، هذا فضلاً عن الإهتمام بالرأى العام لدى كافة المنظمات الدولية والإقليمية ولدى العديد من المنشآت والقطاعات المختلفة داخل كل دولة كالأجهزة الحكومية والمؤسسات والشركات وأجهزة وحدات الإدارة المحلية التى تتعامل مع فئات متنوعة من الجماهير.[٢]

مراكز ومعاهد متخصصة للرأى العام

اقتناعاً بأهمية الرأى العام اتجهت معظم الدول إلى إنشاء مراكز ومعاهد ومؤسسات لقياس الرأى العام ودراسته، بل وتعددت هذه المعاهد والمراكز داخل الدولة الواحدة، نظراً لحاجة منظماتها وهيئاتها - مثل المنظمات والهيئات الإعلامية والسياسية والأحزاب- لقياس الرأى العام.[٣]

ولقد أنشئ مركز بحوث الرأى العام بجامعة القاهرة فى مصر، وذلك فى شهر أغسطس ١٩٨٢، وبدأ فى ممارسة نشاطه فى قياسات وبحوث الرأى العام على النطاق القومى، ويتوافر له كافة المقومات والإمكانيات التى

---

[١] د. سمير حسين، مذكرات فى الرأى العام، (بدون ناشر)، ١٩٨٣ ص ٥.

[٢] د. سمير حسين، المرجع السابق مباشرة، ص٦.

[٣] المرجع السابق، ص٦.

تمكنه من الإضطلاع برسالته القومية التى سوف تستفيد منها كافـة القطاعـات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتربوية والثقافية فى مصر، وسيقوم هـذا المركز الجديد بتقديم مجموعة من الخدمات المتكاملة فـى مجـال الـرأى العـام فى مصر والتى تتمثل فى الآتى:-[١]

١- القيام بأبحاث ودراسات دورية ومستمرة عن اتجاهات الـرأى العـام حـول قضايا وموضوعات رئيسية، تتطلب بـالضرورة هذا النـوع مـن المداومـة والإستمرار لخدمة قضايا قومية، وتغذية متخذى القرارات علـى المسـتوى القومى بمعلومات متجددة بإستمرار، تسهم فى تكوين قاعدة معرفيـة دقيقـة وموضوعية فى عملية إتخاذ القرارات وترشيدها فى كافة المجالات.

٢- القيام بالأبحاث والدراسات المطلوبـة عـن اتجاهـات الـرأى العـام بالنسـبة لموضوعـات أو قضايـا معينـة تلبيـة لإحتياجـات بعـض الجهـات الطالبـة لخدمات المركز فى هذا المجال.

٣- تقديـم المعونـة والمشـورة إلـى القطاعـات والجهـات المختلفـة فـى مصـر لتطوير أساليب دراسة وقياس الرأى العام لديها وإمكانيـة الإفـادة منهـا فـى تطوير أدائها.

٤- الإسـهام فـى إعـداد المتخصصيـن مـن البـاحثين المصريـين فـى مجـالات دراسة الرأى العام وقياسه وإسـتخدام الإتجاهـات العلميـة الحديثـة فـى هـذا المجال.

---

[١] المرجع السابق، ص ٣٦، ٣٧.

٥- القيام بعمليات النشر العلمى للابحاث والدراسات والموضوعات المتصلة بالرأى العام والعلوم المتصلة به بما يسهم فى إثراء المعرفة العلمية فيه، وذلك عن طريق إصدار الكتيبات والدوريات المتخصصة فى الرأى العام.

٦- القيام بعمليات الترجمة العلمية للموضوعات والأبحاث والدراسات المتصلة بالرأى العام والعلوم المرتبطة به للإسهام فى نقل الأفكار والأساليب المتقدمة فى الرأى العام والإفادة منها فى مجالات دراسة الرأى العام فى مصر.

٧- القيام بخدمات التوثيق والمعلومات فى مجالات اهتمام وتخصص المركز.

٨- القيام بالأبحاث المشتركة مع بعض الجهات أو الهيئات الاقيليمية أو الدولية أو الأجنبية فى مجالات تخصص المركز.

٩- التعاون مع الجامعات والمعاهد والهيئات العلمية والمراكز البحثية المماثلة فى العالم للإفادة من المعلومات والطرق والأساليب المتطورة فى مجالات دراسة الرأى العام، وتيسير نقلها إلى البيئة المصرية وتكييفها مع واقع التطبيق والممارسة الفعلية.

وبهذا، يتضح الإهتمام الذى يحظى به الرأى العام سواء على المستوى الأكاديمى أو على المستوى التطبيقى، لأن المواطنين هم أصحاب المصلحة الأولى فى أى قرار يتخذه القادة [1] سواء على المستوى القومى أو المستوى المحلى أو مستوى المنظمات.

---

[1] د. حسن توفيق، الإدارة والعلاقات العامة، المرجع السابق، ص٤.

وعلى ذلك، فإن الإدارة الواعية - على كافة المستويات - لابد أن تعترف بأهمية الرأى العام، وتعهد للعلاقات العامة بمسئولية مواجهته والتعامل الرشيد معه، لأنها الأكثر تخصصاً فيما يتعلق بتفهمه وتفسيره والتنبؤ به والتأثير فيه، وبما يحقق التجاوب السلوكى المطلوب من جماهير المنظمة مع أهدافها.

القوى المؤثرة فى زيادة أهمية الرأى العام

هناك مجموعة من العوامل، التى أدت إلى زيادة أهمية الرأى العام فى العصر الحديث، وأهم هذه العوامل، هى:-[1]

١- تضخم المدن الكبرى، وظهور التجمعات الجماهيرية.

٢- التوسع فى حق الإنتخاب، وتحرير المرأة.

٣- انتشار التعليم، وزيادة مستوى الوعى.

٤- نشوب الحروب الدولية، والتقدم العلمى فى قياسات الرأى العام.

٥- ظهور وسائل المواصلات والإتصال، وتطورها بشكل مستمر.

فقد أصبح العالم اليوم - كما يقول عالم الإتصال الكندى مارشال لوهان- قرية عالمية، فالكلمة المذاعة تدور حول الكرة الأرضية سبع مرات

---

[1] حسن الشامى، وسائل الإتصال وتكنولوجيا العصر، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٢)، ص ١٤٩.

ونصف فى الثانية، والأقمار الصناعية التى ربطت العالم وألغت المسافات والحواجز بين الدول.

وعلى سبيل المثال، تم نقل مباريات كأس العالم بالأرجنتين عام ١٩٧٨ إلى كل أنحاء العالم بالأقمار الصناعية، وكذلك مباريات كأس العالم عام ١٩٨٢ بأسبانيا، وعام ١٩٨٦، التى شاهدها حوالى ٦٥٢ مليون فى نفس الوقت [١]، ثم عام ١٩٩٠، وأخيراً عام ١٩٩٤، أضف إلى ذلك، أن المعارك الحربية فى حرب الخليج، التى بدأت فى ١٧ يناير، كانت تُدار عن طريق الأقمار الصناعية، وكانت تنقل أخبارها أولاً بأول إلى جميع أنحاء العالم.

---

[١] د. عاطف عدلى العبد، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٢.

المبحث الثانى
ماهية الرأى العام

على الرغم من الإتفاق التام بين كافة العلماء والخبراء والمتخصصين على أهمية الرأى العام، إلا أن هناك إختلافاً حول تعريف الرأى العام؛ حيث يُعتبر هذا المصطلح من المصطلحات التى يُصعب على الباحثين تحديد تعريف دقيق بالنسبة لها، ويختلف العلماء والخبراء والمتخصصين- فى مجالات الإدارة والسياسة والقانون وعلم الإجتماع- إختلافاً بيناً، فيما يتعلق بتعريف محدد لهذا المصطلح.[١]

فمثلاً، يُعرف الرأى العام بأنه ما يتفق عليه أفراد مجموعة معينة من الناس – كلهم أو غالبيتهم – من رأى إزاء مشكلة معينة أو موضوع معين من الموضوعات الجدلية، التى يُحتمل إختلاف وجهات النظر حولها، مثل خصخصة التعليم، بيع القطاع العام، إلغاء المقررات التموينية أو الرأى العام

---

[١] – لمزيد من التفاصيل حول تعريف الرأى العام، يمكن الرجوع إلى:
- د. عبد اللطيف حمزة، الإعلام والدعاية (الكويت: دار الفكر العربى، ١٩٨٤)، ص.ص ١٣-١٦.
- د. عاطف عدلى العبد، مرجع سبق ذكره، ص.ص ١٠٢-١٠٦.
- د. أحمد زايد، محاضرات فى الرأى العام والدعاية، (الزقازيق: دون ناشر، ١٩٩٠)، ص.ص ١٥-٢٥.
- د. أحمد محمد المصرى، مرجع سبق ذكره، ص ٩٩.
- د. إبراهيم الغمرى، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٧٧-٧٨.
- د. حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٣)، ص.ص ١٢٣-١٢٦.

لأبناء دائرة إنتخابية نحو مرشح معين، وبعبارة أخرى فإن ما يجول بفكر المجموعة وما يشعرون به هو ما يُسمى بالرأى العام، الذى يُشكل إطاراً عاماً يحكم اتجاه وتفكير وإرادة المجموعة كلها أو الكثرة الغالبة منها.

هناك تعريف آخر للرأى العام يُفيد بأنه تعبير عن تكوين جماعة أو أكثر من الجمهور لرأى واحد وهام، نحو مسألة ضرورية تتعلق بمصلحة عامة،[١] فى حين يرى آخرون بأن الرأى العام هو بمثابة الحكم الذى تصل إليه الجماعة فى قضية ما ذات اعتبار ما لدى الجماعة.

ويؤخذ على التعريف الأخير أنه لا يأخذ فى الإعتبار أن الحكم يأتى كمرحلة تالية للرأى، كما يوحى بأن الحكم مُلزم ويجب تنفيذه وهو ما لا يطابق الواقع العملى فى معظم الحالات.

وهناك من يرى، بأن التعريف العلمى والعملى للرأى العام يتطلب ضرورة تقسيم المصطلح إلى جزأين- كل جزء منهما عبارة عن كلمة واحدة- فالرأى يشير إلى المشاعر والإتجاهات نحو موضوع أو مسألة أو ظاهرة معينة، هناك خلاف Controversial حولها؛ فالآراء تعكس التباين والإختلاف، وهى بذلك تختلف عن الحقائق Facts، التى يكون هناك إتفاق Agreement عليها، وهذا لا يمنع من اتفاق الآراء فى معظمها حول الموضوع أو المسألة أو الظاهرة.

أما كلمة العام Public، فتعنى الإجماع أو جماعة عريضة أو عامة من الأفراد أو المنظمات، تربطهم معاً مصلحة مشتركة، وأهداف واحدة،

---

(1) Robert T. reilly, pubilc relations in Action (N.YJ. : Englewood cliffs, prentice - Hall Inc., 1982), p. 20.

ولديهم الشعور بالإنتماء، وعادة ما تُستخدم كلمة عام فى مجال العلاقات العامة لتشير إلى الجماهير أو مجموعة متنوعة من الجمهور، مثل جمهور المستهلكين أو العملاء أو الموردين أو الملاك....الخ.[١]

كما يُعرفه آخرون، بأنه وجهة نظر الأغلبية تجاه قضيةعامة معينة، فى زمن معين، وتحظى بإهتمام الجماهير، وتكون مطروحة للنقاش والجدل، بحثاً عن حل يحقق الصالح العام.[٢]

ويعكس هذا التعريف التفكير العميق والإستعراض لكل الأراء المتضاربة والإستماع إلى تبريرات كل رأى على حده، وبالتالى فإنه يُفرق بين الرأى العام وبين رأى الغوغاء الذى يتكون نتيجة للتعصب أو الإندفاع خلف رأى أو فكرة محددة، قد تكون صائبة، أو تكون خاطئة، كما أن هذا التعريف يعترف بأن الرأى العام قابل للتغيير والتعديل من وقت لآخر، وفقاً للمستجدات الداخلية أو الخارجية.

وهناك من يركز على الجانب السياسى فى تعريف الرأى العام، فيراه على أنه، التعبير الحر عن آراء الناخبين- أو من فى حكمهم - بالنسبة للمسائل العامة المختلف عليها، على أن تكون درجة إقتناع الناخبين بهذه الآراء وثباتهم عليها كافية للتأثير على السياسة العامة، والأمور المتعلقة

---

[١] - د. محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٩٢-٩٣.

- د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣٦.

[٢] د. سعيد فراج، الرأى العام: مقوماته وأثره فى النظم السياسية المعاصرة، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٦) ص.٧.

بالصالح العام، وبحيث يكون هذا التعبير ممثلاً لرأى الأغلبية ولرضاء الأقلية.[1]

وعلى ذلك، فإنه يمكن للمؤلف وضع التعريف التالى للرأى العام هو إتفاق وجهة نظر الأغلبية حول موضوع أو قضية أو موقف أو شخص أو منظمة معينة، فى وقت معين، وفى نطاق جغرافى معين، وبما يرونه محققاً للصالح العام لهم.

ويستند هذا التعريف إلى مجموعة من الحقائق، وأهمها:-

١- إتفاق أغلبية الجماعة التى يتكون منها جمهور العلاقات العامة حول أمر معين من الأمور.

٢- قابلية الرأى العام للتغيير والتعديل من وقت لآخر، ومن مكان لآخر.

٣- هناك توافق وإنسجام نسبى بين أعضاء الجماعة التى يتكون منها جمهور العلاقات العامة، بما يبعث على التفاعل الإجتماعى بينهم، ويجعلهم بمثابة وحدة إنسانية Human Unite يمكن للعلاقات العامة تكثيف الجهود للتعامل معها.

٤- أن الصالح العام هو الهدف الأسمى لتكوين الرأى العام الناضج، وبالتالى فلا مجال للغوغائية أو الإنتهازية أو المنافع والمكاسب الشخصية، وهذا ما يتسق مع منطق المسئولية الإجتماعية للعلاقات العامة المعاصرة.

---

[1] د. أحمد بدر، الرأى العام: طبيعته وتكوينه وقياسه ودوره فى السياسة العامة، (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٧): ص ٥٢.

خصائص الرأى العام

يتسم الرأى العام بمجموعة من السمات والصفات والخصائص، والتى تُعتبر بمثابة القوانين الشاملة التى تصف الرأى العـام، ويصفها البعض بأنها قوانين غامضة ومبهمة، وأهم هذه الخصائص، هى:-[1]

أولاً: الخصائص العامة: وتتمثل فى :

١- يظل الرأى العام كامناً، حتى تظهر مسألة أو قضية عامة، وغير متوقعة، تؤدى عادة إلى ما يسمى بالإحباط أو خيبة الأمل أو القلق.

٢- أن الرأى العام الفعلى هو محاولة للتقليل من الإحباط أو القلق أو خيبة الأمل، وهنا يلجأ الرأى العام إلى عمليات التبرير أو الإبدال أو التعويض.

٣- يتحقق الإتفاق بالنسبة للرأى العام، عندما يُسند بعض الناس مصادر معارفهم واتجاهاتهم إلى الإخرين (عملية الإسقاط)، أو عندما يفترض بعض الناس أن اتجاهاتهم ومعارفهم، هى ذاتها إتجاهات ومعارف الآخرين (عملية التقمص)، أو عندما يكون لدى الناس جميعاً نفس المعلومات المتشابهة بصورة عامة (عملية التبسيط).

٤- يمكن أن يكشف الرأى العام عن نفسه حينما تكون قوة الدفاع - العامل المؤثر- كبيرة أو عندما يكون التعبير عن الإتجاه بالأفعال ذو نتائج طيبة أكثر من النتائج السيئة.

---

[1] - د. أحمد بدر، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٦٣-٦٩.

- د. عاطف عدلى العبد، مرجع سبق ذكره، ص.ص ١٢٥-١٢٩.

- د. أحمد محمد المصرى، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٩٩-١٠٤.

٥- يمثل الرأى العام مدى واسع بين المعارضة والتأييد؛ حيث ينقسم الرأى العام إلى شقين، أحدهما مؤيد والآخر معارض وهذا يُخفى درجات واسعة فى الرأى، ما بين أقصى اليمين إلى أقصى اليسار؛ فمثلاً يمكن أن يؤيد أحد الأشخاص ملكية الحكومة لجميع وسائل الإنتاج، فى حين يؤيد الآخر عدم ملكيتها لها، وترك السوق حرة، بينما يؤيد ثالث وجود رقابة معتدلة من جانب الحكومة، وبالتالى تنتشر آراء الأفراد ممثلة نقاط عديدة على مقياس الرأى العام.

٦- الرأى العام يختلف فى درجة العمق والقوة؛ حيث أن المسألة التى لا تثير رأياً له عمق ظاهر لا تحوز إلا إنتباهاً طفيفاً، فى حين تثير المسألة التى لها قوة وعمق أكبر إنتباهاً قوياً من جانب الجمهور؛ مثل موضوع البطاطس الملوثة بالمبيدات السامة، والذى حظى بإهتمام كبير من جانب الرأى العام، لما ينطوى عليه من عمق ظاهر يتعلق بالنواحى الصحية للمستهلكين.

٧- الرأى العام يختلف فى درجة الثبات؛ حيث يمكن للفرد تكوين وجهة نظر إستنادا إلى قليل من المعلومات أو بدون معلومات على الإطلاق، فإذا ما حصل على مزيد من المعلومات عن ذات الموضوع، فإنه يمكنه تغيير وتعديل وجهة نظره، ومن ناحية أخرى فإن الشخص الذى يعتنق رأى معين بثبات وإيمان وعن إقتناع راسخ، فليس من السهل تغييره.

ثانياً: الخصائص السلوكية، وتتمثل فى:

١- يكون الرأى العام فى أقصى درجات الحساسية بالنسبة للأحداث الهامة، مثل النظام الجديد للثانوية العامة.

٢- من المحتمل أن تؤدى الأحداث الجسام إلى تحويل الرأى العام من طرف نقيض إلى الطرف الآخر مثل كوارث السيول والزلازل.

٣- يتحدد الرأى العام نتيجة للأفعال والأحداث أكثر مما يتحدد نتيجة الأقوال، اللهم إلا إذا فسرت الأقوال ذاتها على إعتبار أنها أحداث.

٤- تتمتع القضايا والمقولات الكلامية، والأوصاف العامة للأحداث، بأقصى قدر من الأهمية، عندما يكون الناس على إستعداد لتقبل ما يوحى إليهم من مصدر مطلع موثوق فيه، فيسعون إليه ليفسر لهم ما يغمض عليهم، وهنا فإن رجل العلاقات العامة الحصيف، هو الذى يقنع الآخرين بأهميته هو كمصدر موثوق فيه.

٥- لا يتوقع الرأى العام سلفاً الأحداث الطارئة، بل يقتصر دوره على رد فعل الأحداث عندما تقع.

٦- يتقرر الرأى نتيجة لقوة المصلحة الخاصة، فالأحداث والأقوال تُعبر عن منبهات مؤثرة فى الرأى، وذلك بقدر العلاقة المتبادلة بينها وبين المصلحة الخاصة.

٧- لا يظل الرأى مستثاراً لفترة طويلة، إلا إذا شعر الناس أن مصلحتها الخاصة تتصل بهذا الرأى اتصالاً قوياً، أو إلا إذا تم تدعيم الرأى المستثار بالأقوال تدعيماً واضحاً بمقتضى الأحداث، مثل تمسك الناخبين فى دائرة معينة بنائب معين، على الرغم من بقائه دورتين كاملتين، وظهور منافسين أقوياء جدد له فى الدورة الحالية، وذلك إقتناعاً منهم بأن ذلك يحقق المصلحة الخاصة لكل منهم وبشكل

مستمر، نتيجة لخدماته المتكررة لهم، وقدرته على جعل الرأى العام للدائرة مستثاراً لصالحه بالأفعال والأحداث لفترة طويلة.

٨- ما دامت المصلحة الخاصة مرتبطة بالموضوع، فإن الرأى لا يمكن تغييره بسهولة.

٩- من المحتمل أن يسبق الرأى العام السياسة الرسمية، ما دامت المصلحة الخاصة مرتبطة بالموضوع، كما هو الحال فى الدول ذات النظم الديمقراطية.

١٠- عندما يكون الرأى متمتعاً بأغلبية بسيطة، أو لا يكون واضح المعالم، فإن من شأن أى حدث هام ينطوى على حقيقة، أن يحول الرأى إلى جانب الموافقة.

١١- يصبح الرأى فى الأوقات الحرجة أكثر حساسية بالنسبة لكفاءة وقدرة القائد، فإذا كان هناك ثقة فى القادة يصبح الرأى أكثر أستعداداً للإعتماد عليه فى تحمل المسئولية، مثل تمسك جماهير الشعب بالرئيس الراحل جمال عبد الناصر فى أعقاب نكسة يونية عام ١٩٦٧.

١٢- يكون الرأى العام أقل إعتراضاً على قيام القادة باتخاذ قرارات هامة، عندما يشعر- بشكل أو بآخر- أنه يُسهم فى صنع هذه القرارات، مثل نظم الحوافز التى تم إقرارها، بعد السماح للمرؤوسين بطرح آرائهم وتعليقاتهم أثناء إعداد وصياغة هذه النظم.

١٣- حين تكون هناك رغبة فى تلوين الرأى العام ويكون مبنياً على الرغبة أكثر من المعرفة، فمن المحتمل أن يتأرجح Swing هذا الرأى تأرجحاً كبيراً.

١٤- على الرغم من أن الرأى العام لا يتصف دائماً بالثبات، فإن كثيراً من حالات عدم الثبات تكون أكثر وضوحاً مما هى عليه فى الحقيقة.

ومن الأهمية بمكان القول بأن هذه الخصائص أو القوانين الخاصة بالرأى العام، ليست كتلك الخاصة بالعلوم الطبيعية كالكمياء والطبيعة إنما هى ميول Tendencies يسترشد بها المشتغلون بالعلاقات العامة، فى حياتهم وممارستهم الوظيفية.

تكوين الرأى العام

من الأهمية بمكان أن يسعى ممارس العلاقات العامة إلى الإلمام بطبيعة العوامل المؤثرة فى تكوين الرأى العام، والتى أهمها:-

أولاً: العوامل البيئية والوراثية:-

وتُمارس تأثيراً كبيراً على آراء الأفراد واتجاهاتهم؛ وخاصة ما يتعلق منها بالمعتقدات الدينية والقيم الأخلاقية وآداب المعاملة والسلوك، وهنا يتضح دور البيئة الأسرية التى ينشأ فيها الفرد خلال أطوار حياته المبكرة التى يتشكل فيها إطاره الفكرى وإدراكه لكافة المتغيرات البيئية المحيطة والمفاهيم الحياتية المختلفة، وبالتالى تتشكل آرائه واتجاهاته ومعتقداته.

كما تقوم المدرسة بدور كبير فى تشكيل ثقافة الفرد، وتكوين آرائه واتجاهاته، وتوجيه طريقته فى الحياة، وذلك من خلال العلوم والفنون المختلفة التى يتلقاها الفرد من معلميه ومن الكتب الدراسية، وكذلك فإن لدور العبادة تأثير كبير على سيكولوجية الفرد، وبالتالى على آرائه وإتجاهاته، وأساليبه فى التعامل مع الآخرين، وذلك من خلال ما يتلقاه من مواعظ وتوجيه وتوعية دينية وإجتماعية لها عظيم التأثير على إتجاهات الرأى العام.

ثانياً: العوامل الإقتصادية والإجتماعية:

وتُمارس بدورها تأثيراً كبيراً على آراء الأفراد وأفكارهم وإتجاهاتهم، وذلك من خلال تأثيرها على الإتجاه العقلى العام لأفراد المجموعة، ومن أمثلة هذه العوامل دخل الفرد ومستوى معيشته ومستوى ثقافته، بما ينطوى عليه ذلك من تعليم ومعارف وعادات وتقاليد وسرعة فى العمل والمهنة التى يزاولها والخبرات التى يكتسبها، ومعاملاته مع الآخرين الذين يتأثر بهم، والمنظمات والهيئات والجمعيات والنوادى التى ينتمى إليها، ومصادر المعلومات التى يعتمد عليها، مثل الصحف والإذاعة والتليفزيون.

ثالثاً: العوامل السيكولوجية

وتتمثل فى الإنفعالات المختلفة مثل الخوف أو الغضب أو القلق عند مواجهة أزمات أو أحداث معينة، أو عند التعرض لنوع من الضغط أو القهر، ولاشك أن هذا يؤثر على آراء وأفكار واتجاهات الفرد، ويكون تكوين الرأى العام هنا بمثابة محاولة لتقليل أثر القلق أو الصراع أو الإحباط؛ فمثلاً الخوف من إندلاع الحرب أو الخوف من وقوع زلزال أو إحباط الفرد نتيجة التعرض

لمحنة أو أزمة خطيرة أو قلق الفرد على مصيره ومستقبله....كلها عوامل تنبه وتنشط وتشكل الرأى العام.

ميكانيكية الرأى العام والعلاقات العامة

يتسم الرأى العام بالحركية Dynamic؛ إذ يتغير من وقت لآخر وفقاً للظروف والعوامل والاحداث الجارية التى تطرأ على الجمهور العام والخاص للمنظمة، وكذلك وفقاً للجهود المبذولة فى سبيل السعى إلى تغيير وتعديل الرأى العام، وهذا يتطلب الصبر والمثابرة والجدية والإتقان فى إعداد مبررات الرأى الآخر الذى يُراد تعديل أو تغيير الرأى إليه.

ومن هنا يأتى دور العلاقات العامة فى متابعة الأحداث وما يُكتب أو يُقال عن المنظمة، لأن إكتشاف هذه الأقاويل مبكراً أفضل بكثير من تركها لتتسع وتتفاقم حتى تصبح خارج نطاق السيطرة Out of Control.

والمتابعة المستمرة للأحداث والأقوال لا تتحقق لمجرد وجود جهاز للعلاقات العامة، بضم العديد من الموظفين، ولكن بقدر ما يكون هؤلاء نابهين ومدققين فى كل ما يمر أمامهم أو يعرض عليهم، بقدر ما يمكنهم أن يدرسوا ويحللوا الأخبار والمحررات، ويقرروا أى الوسائل أفضل من غيرها فى معالجة هذه المواقف.

كما يلاحظ أن تكرار الحديث عن موضوع معين، وكثرة تناوله فى الصحافة، وتداوله بين الناس، يؤدى إلى تكوين الرأى العام، وهذا يتطلب إيقاف إستمرار هذا التناول وذاك التداول، بما يساهم فى إمكانية تغيير الرأى

العام، لأن الناس بطبيعة سلوكهم، ومشاغل حياتهم، يميلون إلى الإنصراف إلى الأمور الأكثر أهمية فى حياتهم.

وتتطلب ميكانيكية الرأى العام من العلاقات العامة، توفير رصيد كبير من الحقائق والمعلومات والوسائل الإعلامية الفعالة، التى تُعدل أو تغير من الرأى العام ليتخذ موقفاً مضاداً نحو منظمة أو مجموعة منظمات أو نحو موضوع معين.

وهناك بعض أجهزة العلاقات العامة التى تعتمد على قادة الرأى العام-خاصة غير الرسمين منهم- فى نشر الحقائق وعرض المعلومات على أفراد الجمهور بمعرفتهم، حتى تحظى بالثقة والإقناع، وبالتالى يصبح تعديل وتغيير الرأى العام أكثر سهولة ويسراً.

العلاقات العامة وأسس إقناع الرأى العام

هناك مجموعة من الأسس، التى يمكن للعلاقات العامة تطبيقها فى سبيل إقناع الرأى العام وبالتالى إمكانية تعديله أو تغييره وأهم هذه الأسس هى:-

١- **المعرفة: Identification** حيث يتجاهل الأفراد أية فكرة أو وجهة نظر ما لم تتوافر لديهم المعرفة الكاملة عن مدى تأثيرها على حاجاتهم وطموحاتهم الشخصية، وبالتالى فإن الرسالة يجب أن تنطوى على توضيح وتعريف بالمنفعة الشخصية التى تعود على الجمهور من وراء الفكرة أو وجهة النظر المطروحة.

٢- الحركة: **Action** حيث لا يقبل الأفراد على فكرة أو وجهة نظر معينة إلا إذا تم تفسير كيفية تطبيقها، وتوضيح آثارها عليهم وبالتالى فإن الرسالة لابد أن تتضمن وسائل تنفيذ الفكرة وإلا فإن الجمهور سوف يتجاهلها.

٣- الثقة: **Confidence** حيث يقبل الأفراد بحماس على آراء من يثقون فيهم من أفراد أو منظمات أو معاهد، وبالتالى فإن شخصية صاحب الفكرة (رجل العلاقات العامة) ذات تأثير كبير على سيكولوجية الجمهور لتقبلها.

٤- الوضوح: **Clearness** حيث تكون الفكرة أكثر قبولاً وإقناعاً إذا كانت واضحة بالنسبة للجمهور الذى يتم الأتصال به، أو يتم مخاطبته، ولا تنطوى على أى لبس أو غموض أو تضارب.

٥- التوضيح: **Clearity** حيث يجب أن يكون الإقتراح أو الفكرة واضحة المعالم، حتى لا تخضع لأكثر من تفسير واحد أو تأويل معين، وهذا يتطلب من ممارس العلاقات العامة إستخدام الكلمات والإصطلاحات التى لا تحتمل التأويل أو الإبهام.

وبصفة عامة، فإن العلاقات العامة تهدف إلى التأثير فى الرأى العام، من خلال أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية:-

- تغيير أو تحييد neutralise الآراء غير المواتية أو المعادية.
- بلورة الآراء التى لم تتكون بعد، أو الآراء الكامنة، وذلك على النحو الذى يتفق مع مصلحة المنظمة.
- المحافظة أو الإبقاء على الآراء المواتية التى تتمشى مع مصلحة المنظمة.
- تعزيز الآراء المواتية الحالية، وزيادة قوتها فى صالح المنظمة.

أنواع الرأى العام

يمكن التمييز بين الأنواع الأساسية الآتية من الرأى العام:-

١- **رأى عام باطنى أو غير ظاهر** : وهو الذى لا يمكن التصريح به أو الإعلان عنه.

٢- **رأى عام صريح أو ظاهر**: وهو الذى يمكن التصريح به والإفصاح عنه سواء للآخرين أو لأجهزة الإعلام المختلفة.

٣- **رأى عام فعلى أو واقعى** : وهو يتم التعبير عنه وتجسيده فى شكل سلوك أو تصرف معين.

٤- **رأى عام ساكن أو كامن** : وهو الذى يعبر عن اللامبالاة وعدم الإكتراث، والموقف السلبى من قضية أو مسألة أو موضوع معين.

٥- **رأى عام مؤقت** : وهو الذى يتكون نتيجة لحدث عارض، مثل زلزال أو فيضان أو خطبة سياسية أو حملة إعلامية نحو موضوع أو مسألة أو قضية معينة.

٦- **الرأى العام الكلى** : وهو الرأى المستقر بمرور الأيام، الذى يتعلق بالدين والحضارة والتاريخ.

٧- **الرأى العام اليومى** : وهو الذى يتشكل يومياً نتيجة آراء تُبديها جماعة معينة نحو فكر أو موضوع أو مسألة فى الصحف، خاصة الإخبارية منها.

والواقع، أن تناول أنواع الرأى العام، يدفعنا إلى إستعراض جماهير العلاقات العامة فى مبحث مستقل، هو المبحث التالى.

المبحث الثالث

جماهير العلاقات العامة

يُقصد بالجمهور فى مجال العلاقات العامة، مجموع الأفراد الذين تقع فى محيط نشاطهم وحدة إقتصادية أو إدارية يؤثرون فيها ويتأثرون بها، وقد يكون هذا المحيط قرية أو مدينة أو بلداً أو أكثر، كما قد تكون الدولة بأكملها، أو العالم بأجمعه، فالجمهور يختلف فى حجمه وفى تكوينه، وفقاً لطبيعة المسألة التى تتم معالجتها، وبالتالى فإن هناك ضرورة لتحديد الجمهور تحديداً واضحاً فى كل مرة يتم فيها دراسة مسألة معينة أو قضية معينة أو موضوع معين.

أما عن تعريف الجمهور- بصفة عامة- فإنه عبارة عن تجمع معين للأفراد، يهدف إلى تحقيق مجموعة من المصالح المحددة فى مجالات معينة، بحيث تتكون لديهم مجموعة من الآراء المحددة حيال بعض الموضوعات أو المسائل أو القضايا التى تقع فى أطار تلك المجالات.

ويتضح مما سبق، أن تعريف الجمهور يستند إلى ثلاثة أركان أساسية:-[١]

١- تجمع من الأفراد.

٢- مجموعة من المصالح المحددة فى مجالات معينة، يهدف تجمع الأفراد إلى تحقيقها.

---

[١] د. إبراهيم الغمرى، مرجع سبق ذكره، ص ٧٨.

٣- مجموعة من الآراء المحددة حيال الموضوعات الواقعة في إطار المجالات السابقة.

وعلى ذلك، فإنه يمكن القول بوجود نوعيات متعددة من الجماهير التى ترتبط بالمنظمة- سواء من داخلها أو من خارجها- وتكون موضع إهتمام العلاقات العامة، حيث ينضم الأفراد للعديد من هذه الجماهير فى نفس الوقت، التى قد تختلف- أو تتفق- مصالحها عن بعضها البعض، فى ذات الوقت.

فمثلاً، الموظف يعتبر عضواً فى الجمهور الداخلى للمنظمة، وقد يكون عضواً فى جمهور المستهلكين، كذلك قد يكون عضواً فى النقابة بالإضافة إلى كونه عضواً من أعضاء جمهور المساهمين، وبالتالى فإن ولاء الموظف يكون موزعاً بينها، وتجذبه كل منها نحو أهدافها وقيمها المحددة.

تصنيف جماهير العلاقات العامة

يمكن تصنيف جماهير العلاقات العامة، وفقاً لطبيعة إرتباطها بالمنظمة إلى نوعين أساسيين هما، الجمهور الداخلى، والجمهور الخارجى، وسوف يتم تناول كل منهما، على النحو التالى:-

أولاً:- الجمهور الداخلى Internal public

وهو الذى يُشكل مجموع الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة بصفة مباشرة، والذين يتم الإتصال المستمر والمباشر بينهم وبين المنظمة وذلك ضمن إطار عملها الروتينى اليومى، والذى يشمل العمال والموظفون ورجال الإدارة.

وهناك مجموعة من المبررات، التى تفسر إهتمام العلاقات العامة بهذه النوعية من الجمهور، كأساس لتعاملها مع الجمهور الخارجي وذلك تأكيداً لمبدأ أن العلاقات العامة الجيدة لابد وأن تبدأ من الداخل، وكذلك تأكيداً لمبدأ أن الأداء الجيد، والإنجازات الملموسة هى الأساس الفعال لعمل العلاقات العامة، وأهم هذه المبررات هى:-

١- أن تعاون الجمهور الداخلى أمر أساسى لإنجاز المهام الأساسية المطلوبة للمنظمة، كما أن الأعمال الرئيسية للمنظمة تتم من خلال العاملين- بمختلف نوعياتهم، وبالتالى فإن أى تقاعس من جانبهم يؤثر سلبياً على كفاءة المنظمة، وعلى مدى إلتزامها بالمسئولية الإجتماعية نحو البيئة المحيطة بها.

٢- أن تأثير الجمهور الداخلى على تكوين الرأى العام الخارجي كبير للغاية، حيث الإتصالات والتأثيرات المتبادلة التى تتم بين الجمهور الداخلى والجماهير الخارجية.

٣- أن التقدم الهائل الذى تتصف به المنظمات المعاصرة، أدى إلى نقل المهام الأساسية لعملية الإتصالات من الإدارة العليا إلى وسائل الإتصال الجماهيرى، بحيث يمكن تصور إلمام الجمهور الخارجي لبعض المعلومات والحقائق أكثر من إلمام الجمهور الداخلى بها، وبالتالى، فإن العلاقات العامة معنية بتوعية الرأى العام الداخلى عن كل ما يتعلق المنظمة أو المنظمات المنافسة والبيئة المحيطة.

٤- أن الخلافات والصراعات التى تنشأ بين بعض أطراف الجمهور الداخلى، يمكن أن تفسد روح التفاهم والتعاون المطلوب والمرغوب فيما بينهم، وبالتالى فإن العلاقات العامة معنية بالعمل على تخفيف حدة هذه الخلافات والصراعات أو القضاء عليها، حرصاً على إستمرار الأداء الجيد، والصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة لدى العاملين فيها، والمتعاملين معها، وذلك إعمالاً لمنطق أن فاقد الشئ لا يعطيه.

ومن أمثلة الخلافات والصراعات التى يمكن أن تنشأ بين فئات الجمهور الداخلى، تلك التى يمكن أن تنشأ بين العمال والموظفين القدامى والجدد منهم، وتلك التى يمكن أن تنشأ بين الفنيين والإداريين وتلك التى يمكن أن تنشأ بين مسئولى الإنتاج ومسئولى الفحص ومسئولى التسويق.

وهذا، يتطلب من العلاقات العامة، ضرورة توخى الدقة والحكمة والحرص فى أسلوب تبليغ البيانات والمعلومات من الإدارة إلى فئات الجمهور الداخلى، وبالعكس- من فئات الجمهور الداخلى إلى الإدارة- وبين فئات الجمهور بعضها البعض- وذلك عن إيمان بأهداف المنظمة والتحمس لتحقيقها، بل وتطويرها.

ثانياً: الجماهير الخارجية External Publics

وهى عبارة عن مجموعات الأفراد الذين لا يرتبطون بصفة مباشرة ومستمرة بمنظمة معينة، وذلك من خارجها، وبالتالى تتعدد الجماهير الخارجية للمنظمة وتختلف نوعياتها بإختلاف الأنشطة التى تزاولها المنظمة ذاتها، وطبيعة البيئة المحيطة بها.

وتختلف علاقات هذه الجماهير الخارجية، من حيث درجة قوتها وفقاً لمدى أهمية المنظمة لها، ووفقاً لدرجة الإشباع التى تسعى إليها كل منها، فمثلاً صلة عائلات العاملين بالمنظمة والمساهمين والمجتمع المحلى والموردين والموزعين والمستهلكين تزيد من قوتها عن صلة الصحافة والقيادات الفكرية ورجال الدين والدولة- بصفة عامة- بالمنظمة ذاتها، وسوف يتم تناول كل نوع من هذه الجماهير على النحو التالى:-[1]

١- جمهور عائلات العاملين

وتتكون من أعضاء أسر العاملين (الزوجات/ الأبناء/ الأقارب) الذين لهم من المصالح والإهتمامات التى يتوقعون الحصول عليها من خلال المنظمة وغالباً ما تتفق مع مصالح وإهتمامات العامل ذاته، وإن إختلفت عنها فى الدرجة والنطاق.

وهذه الأسر- كجمهور خارجى- تؤثر فى المنظمة وتتأثر بها، وذلك من خلال توقعاتها من المنظمة ذاتها، والتى تتمثل فى:-

- **الأمان Security** : حيث تتوقع أسر العاملين الأمان والأستقرار نتيجة لإرتباطها بالمنظمة، وذلك من خلال عدالة سياسات الأفراد بها، والمزايا

---

[1] - د. محمد عبد المنعم خميس، تحديد الجماهير وتصنيفهم، مجلة العلاقات العامة العربية، العدد ١٣٧-١٣٩، يناير- مارس، ١٩٨٢.
- القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، ص.ص ٢٦-٢٥.
- د. محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٢١٢-٢٢٥.
- د. إبراهيم الغمرى، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٨٤-٩١.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٣٣٨-٣٤٠.

الصحية التى تقدمها، والتأمين الإجتماعى ومدى إنسجام العلاقة بين الإدارة والعاملين فيها.

- **توفير الفرص Oppertunities** : حيث تهتم الأسر بمدى إتاحة المنظمة للفرص أمام العاملين بها، والذى يرتبط عادة بتحقيق العديد من الأمنيات، مثل الزيادة فى الدخل، أو المركز الإجتماعى المرموق.
- **المعلومات Informations** : حيث تحتاج الأسر إلى العديد من المعلومات المرتبطة بالمنظمة، التى يعمل فيها عائلها، حتى يمكن لها بناء تطلعاتها على أسس سليمة، وتتمثل هذه المعلومات فى طبيعة عمل المنظمة ومنتجاتها، وموقفها من المنافسة المحلية والعالمية، وهذا يتطلب تنظيم زيارات لأسر العاملين للمنظمة، وإستخدام وسائل الإتصال المختلفة، مثل المجلات والخطابات الشخصية والحفلات، وإعلام الأُسرة ببعض المعلومات عن دور عائلها فى المنظمة، وهذا من شأنه أن يؤدى إلى رفع معنويات العاملين وشعورهم بالفخر أمام أسرهم، نتيجة إهتمام المنظمة بهم حتى خارج العمل.
- **المشاركة الإجتماعية Social Participalion**: حيث عادة ما تهتم الأُسرة بالمشاركة فى الحياة الإجتماعية للمنظمة التى يعمل بها عائلها، ولذلك تتيح بعض المنظمات المعاصرة الفرص التى تتلاقى فيها أسر العاملين، بما يُشبع حاجاتهم الإجتماعية.

٢- جمهور العملاء Customer Public:

ويتمثل هذا الجمهور فى العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة أو يقومون بشراء منتجاتها، وتسعى المنظمة بإستمرار إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم، ومقابلة أذواقهم وميولهم وتفضيلاتهم المتغيرة، وتسعى العلاقات العامة إلى تكوين صورة ذهنية Imag طيبة عن المنظمة وأهدافها ودورها لدى عملائها، كما تسعى أيضاً للرد على شكاواهم، وتلقى مقترحاتهم الخاصة بتحسين أو تطوير منتجاتها، والخاصة بتغيير أو تعديل سياساتها.

٣- جمهور التمويل Financial Public (الملاك):

ويتمثل هذا الجمهور فى الأفراد أو المؤسسات التى تؤثر فى قدرة المنظمة على الحصول على الأموال اللازمة لها، مثل البنوك وبيوت الإستثمار، وصناديق الإستثمار وحملة الأسهم ومؤسسات السمسرة فى الأوراق المالية، وتحاول العلاقات العامة كسب تأييد وثقة هذا الجمهور من خلال إصدار التقارير السنوية، وتقديم الإجابات على التساؤلات والإستفسارات والعمل على إشباع رغباتها، والوفاء بإلتزامات المنظمة نحوها، وحسن التعامل معها.

٤- جمهور المجتمع المحلى Local Community Public:

ويتمثل هذا الجمهور فى المواطنين والجماعات الموجودة فى البيئة المحيطة (المنظمة- المدينة- القرية- المحافظة- الحى- الإقليم) كما يشمل هذا الجمهور علاقات الجيرة والمنظمات الزميلة وتسعى إدارة العلاقات العامة عادة إلى كسب تعاون وثقة هذا الجمهور عن طريق العمل على حسن

التعامل معه وإقامة الحفلات فى المناسبات وتقديم الإجابات على التساؤلات والإستفسارات، وتقديم الخدمات مثل تمهيد ورصف الطرق أو تجميل الميادين، أو إنشاء المدارس والمستشفيات وأماكن العبادة.

٥- جمهور الموردين Suppliers Public:

ويضم هذا الجمهور الأفراد أو المؤسسات التى تقوم بتزويد المنظمة بإحتياجاتها من المواد الخام والمواد الأولية والمهمات والعدد والآلات.

ويمكن للعلاقات العامة أن تُمارس دوراً هاماً فى إيجاد علاقات طيبة مع هؤلاء، بما يوطد العلاقات الطيبة معهم، وذلك من خلال تبادل الزيارات الشخصية واللقاءات الدورية والنشرات الخاصة والجهود الإعلامية.

٦- جمهور الموزعين Distributers Public:

ويشمل هذا الجمهور الأفراد والمؤسسات التى تتولى عملية توزيع منتجات المنظمة إلى المستهلكين أو الوسطاء، وبإزدياد عدد الموزعين وإنتشارهم جغرافياً يتبلور دور العلاقات العامة فى مجال الإتصال الشخصى بهم وإعداد النشرات الخاصة بهم، وعرض الأفلام وعقد اللقاءات، التى ترتبط ببرامج البيع وتتضمن معلومات عن المنتجات الجديدة للمنظمة وطرق إستعمالها، كما يمكنها قياس إتجاهات الموزعين وآرائهم حول المنظمة ككل ومنتجاتها، مما يساعد الإدارة العليا على تكييف سياساتها بشكل يؤدى إلى ترشيد التعامل معهم.

٧- جمهور الصحافة ووسائل الإعلام Press and Mass Media:

ويتمثل هذا النوع من الجمهور فى المنظمات التى تقدم الأخبار والآراء والمقالات التحريرية، مثل دور الصحف والمجلات والتليفزيون والراديو والسينما والدوريات المتخصصة والنشرات التجارية والصناعية.

وتقوم العلاقات العامة بالتعامل مع هذه المنظمات، عن طريق تزويدها بالمواد الإعلامية اللازمة والرد على إستفساراتها والمحافظة على تحسين صورة المنظمة لديها، وتجنب النقد أو الهجوم على المنظمة من جانبها.

٨- جمهور الحكومة Government Pubic:

ويتكون هذا الجمهور من الأجهزة الحكومية المختلفة التى لابد للمنظمة من التعامل معها، والتى تُشكل الإطار القانونى للمجتمع، حيث تسعى المنظمة دائماً إلى الوفاء بإحتياجات الحكومة منها والإمتثال لقوانينها، والعمل على تطبيقها، وتلبية إلتزاماتها نحوها، مثل هيئة التوحيد القياسى وجهاز شئون البيئة ومصلحة الضرائب والتأمينات الإجتماعية، وهنا يكون دور العلاقات العامة واضحاً فى توطيد العلاقات الطيبة مع مثل هذه الأجهزة، وذلك من خلال التعرف على إحتياجاتها من المنظمة، والعمل على تلبيتها فى الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

٩- القيادات غير الرسمية Informal Leaders:

حيث تُشكل القيادات غير الرسمية جمهوراً مؤثراً للغاية فى عمل العلاقات العامة، وقليلاً ما يتم الإعتماد عليه فى الواقع العلمى، للوصول إلى

كسب تأييد وتعاون وثقة الرأى من خلالهم، فهم الصفوة الصفوة المختارة، التى تحظى بإحترام وقبول الرأى العام لهم، وبالتالى فإن إقناع القيادات غير الرسمية يضمن- إلى حد كبير- إقناع الرأى العام الذى يلتف حول هذه القيادات.

ومن أمثلة هذه القيادات غير الرسمية، رجال الدين المخلصين والقيادات الفكرية والتعليمية والتربوية الواعية، وكبار التجار الشرفاء.

أنماط الجماهير وإستراتيجيات التعامل الفعال معهم

يمكن تصنيف فئات الجمهور وفقاً لطبيعة كل فئة منهم، وتحديد إستراتيجيات التعامل الفعال، مع كل منهم، وذلك على النحو التالى:-

أولاً: الجمهور المثقف

ويُعبر عن مجموع الأفراد الذين تعلموا وبلغوا درجة عالية من الثقافة والمعرفة والخبرة، ولديهم من الأساليب والوسائل ما يمكنهم من المناقشة والجدل.

وهنا، فإن الحذر والحرص أمر ضرورى فى التعامل مع هذه النوعية من الجمهور، نظراً لضرورة التزود بالحجج والأسانيد والمبررات القوية اللازمة لإقناعهم، وبالتالى كسب ثقتهم وثقة بعض المرتبطي بهم.

ثانياً: الجمهور العنيد

ويعبر عن مجموع الأفراد الذين يميلون إلى رفض كل أو معظم ما يُعرض عليهم، سواء عن إقتناع أو عدم إقتناع، ويتمسكون بموقفهم ولا

يتزحزحون عنه، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأفراد أذكياء، أو مثقفين، بل يمكن أن يكونوا مشبعين بأفكار مضادة أو لديهم آراء عكسية مسبقة، والتعامل مع أفراد هذا الجمهور، يحتاج إلى صبر وقدرة عالية على التحمل، حين الإتصال بهم، نظراً لمشقة وصعوبة التعامل معهم.

ثالثاً: الجمهور الذواق

ويُعبر عن مجموع الأفراد الذين يتسمون بالإحساس المرهف وإحترام من يتحدث إليهم ويمكنهم إدراك الكلام الصحيح من الكاذب، والحقائق من الرياء، ومعلوماتهم أكثر من غيرهم ومعظمهم من المتعلمين ذو القدرة العالية على الإستيعاب ويرفضون الرأى أو يقبلونه إستناداً إلى أسباب محددة، ويجمعهم إهتمام مشترك.

والجمهور الذواق يختار ما يشتريه بدقة وما يرتديه وما يأكله وما يستمع إليه بتمعن، ولذلك، فإن مهمة أخصائى العلاقات العامة فى الإتصال بهذا الجمهور- متى تعرف عليه جيداً- أكثر يسراً من ذلك الجمهور العنيد أو الغامض أو الجاهل.

رابعاً: الجمهور الغامض

ويُعبر عن مجموع الأفراد، الذين لا يكشفون عن نواياهم ولا يتأثرون أو ينفعلون بسهولة ويتسمون بهدوء الأعصاب حين الأزمات والشدائد، فهو

جمهور مُنغلق كالحائط الأصم، ويحتاج من أخصائى العلاقات العامة إلى هدوء وخبرة وحنكة، حتى يصل إلى حقيقته ومنتهاه وهذا يتطلب تكرار المحاولات وعدم اليأس من الإتصال، نظراً لأن الغموض- مهما كان- ليس أمراً دائماً أو مستمراً، لأن طبيعة البشر تتغير من وقت لآخر، وفقاً للمتغيرات القوية المؤثرة عليه.

خامساً: الجمهور الجاهل

ويعتبر هذا الجمهور من أصعب أنواع الجماهير إتصالاً، نظراً لأنه لا يهتم بالمفاهيم أو الآراء أو المعنويات، وقد لا يقرأ، وبالتالى فغالباً ما لا يفيد معه الوسائل المكتوبة، أو الوسائل الشفهية ذات التعبيرات القوية أو العميقة أوتلك التى تتصل بعلم من العلوم.

وليس من الضرورى ان يكون كل أفراد هذا الجمهور من الجهلاء لابد من أن هناك ما يسمى بأمية المتعلمين، نظراً لأن الجهل هو عدم المعرفة، وبعض المتعلمين ليس لديهم معرفة بأساسيات التعامل الإنسانى فى أبسط صوره.

وبصفة عامة، فإن هذا النوع من الجمهور له مفاهيمه وعاداته ومعتقداته وإدراكاته الخاصة، التى تسيطر عليه، ومثل هؤلاء يجب الحرص والحذر فى الإتصال بهم والتعامل معهم.

سادساً: الجمهور البسيط

وهذا النوع من الجمهور ينفعل ويهدأ أفـراده بسرعة ويتشـابهون فـى طريقـة تفكيرهم وأسلوب مناقشـاتهم للأمـور ويرفضـون ويقتنعـون بســهولة ويجتمعـون وينفضـون بسـهولة، ومـن أمثلـة هـذا الجمهـور جمهـور الأطفــال وجمهور الكرة، وجمهور القرويين البسطاء وأخيراً فإن هناك تقسيمات أخـرى للجمهور، وفقاً للإنتماء، أو الإشتراك فى عمل معين، أو إستخدام سلعة معينـة أو تشـجيع رأى معيـن، أو فقـاً للنـوع (ذكـور/ إنـاث) أو وفقـاً للسـن (شـيوخ/ شباب/ أطفال)، أو وفقاً للمستوى الثقافى، أو وفقاً للمسـتوى التعليمـى (عـالى/ متوسـط/ أقـل مـن المتوسـط) أو وفقـاً للمســتوى الثقــافى (مثقفـون/ أنصــاف متعلمين/ جهلاء)، وما يهم أخصائى العلاقات العامة مـن هـذه التقسـيمات هـو التحديد الدقيق للجمهور الذى سيتم التعامل معه، بما يُسـهم فـى الوصـول إلـى درجة عالية من الإتقان والفعالية فى الإتصال بأفراد هذا الجمهور.

المبحث الرابع
قياس الرأى العام

يُقصد بقياس الرأى العام، محاولة التعرف على حقيقة وجهة نظر الأغلبية فى مجتمع معين، نحو مشكلة معينة خلال فترة زمنية معينة وكان ذلك يتم، منذ زمن بعيد، ولكن بصورة تقليدية وغير منهجية فمثلاً كان يُرسل بعض الحكام أعوانهم إلى الأسواق وأماكن التجمع ليتعرفوا على آراء الناس، فيما يجرى من أمور، ثم ينقلونها إليهم، كما كان بعضهم ينزل متخفياً بنفسه لتقصى أحوال الرعية.

أما فى العصر الحديث، فإن قياس الرأى العام يتم بطرق متعددة من أجل الوصول إلى تعبيرات رقمية عن رأى جمهور معين أو مجتمع معين إزاء مشكلة معينة خلال فترة معينة من الزمن، وقد قام أحد العلماء بتحديد ثلاثة مقاييس أساسية لقياس كفاءة المنظمة، وهى:-(١)

١- مقياس يتعلق بأنشطة المنظمة كنظام كلى موحد.

٢- مقياس يتعلق بآراء فئات الجمهور الداخلى، ذو التأثير المباشر على مصالح المنظمة.

---

(1) Benton, L. Management for the Future, (N.Y. Mc Graw - Hill, 1978), PP. 35-38.

٣- مقياس يتعلق بآراء الجماهير التى تتكون منها البيئة الإجتماعية المحيطة بالمنظمة، وقد تتسع لتشمل جماهير المجتمع ككل، خاصة إذا كانت المنظمة ذات نشاط يغطى ذلك المجتمع.

والواقع، أن المقياس الأول يُعبر عن مدى سلامة الأنشطة التى تُمارسها المنظمة مهنياً وإجتماعياً، أما المقياسين الثانى والثالث فإنهما يستندان بصفة أساسية إلى ما يُسمى بالرأى العام الداخلى، والرأى العام الخارجى، بحيث يمكن إعتبار الثانى مقياساً داخلياً، والثالث مقياساً خارجياً لكفاءة أية منظمة.

المشكلات التى تواجه عملية قياس الرأى العام

إن معرفة آراء الجمهور الداخلى والخارجى، تُساعد الإدارة فى الإلمام بالمعلومات والبيانات اللازمة لها فى مجال ترشيد عملية إتخاذ القرارات الإدارية، وتعديل أو تغيير سياسات ونظم العمل بالمنظمة وكذلك تعديل وتغيير سياسات ونظم التعامل مع الأطراف المرتبطة بها.

وعلى الرغم، من الإقتناع بأهمية قياس الرأى العام، إلا أن هناك العديد من المشكلات التى تواجه هذه العملية، فى الدول النامية- ومنها مصر- وأهم هذه المشكلات هى:-

١- ندرة المعلومات المتاحة عن الموضوعات التى يُراد قياس الرأى العام حولها، وكذلك عدم توافر كمية ونوعية المعلومات المناسبة، لتكوين رأى عام مستنير، إزاء مختلف القضايا والمشكلات القائمة.

٢- النقص الملحوظ فى الموارد المادية والبشرية اللازمة لإجراء قياس علمى ومنهجى دقيق للرأى العام.

٣- التخلف النسبى للأوضاع الثقافية والتعليمية والحضارية، وما ينطوى عليه ذلك من صعوبات منهجية.

٤- التخلف الكبير فى مجالات التكنولوجيا المتعلقة بالرأى العام والذى يؤدى إلى تخلف مماثل فى مجالات إستطلاع وقياس الرأى العام.

٥- وجود صعوبات تحول دون الإنتشار العريض لوسائل الإعلام مما يعوق عملية توافر المعلومات الكافية والمناسبة لتكوين الرأى العام.

٦- إرتفاع نسبة الأمية، مما يُحول دون تكوين رأى عام مستنير بالنسبة للقضايا والمشكلات المختلفة، كذلك يُحول دون تمكن أجهزة الإعلام المختلفة من آداء دورها الإتصالى فى تكوين رأى عام ناضج ومستنير، نظراً لإنخفاض قدرة الأفراد الأميين، على تلقى المعلومات، وإستيعابها.

طرق قياس الرأى العام

يرجع التاريخ الحقيقى لنشأة قياسات الرأى العام، وفقاً للأسس المنهجية، إلى عام ١٩٣٥، حيث إنتقلت من مجال بحوث التسويق إلى المجالات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، وتحتاج هذه القياسات إلى جهد مضنٍ وكبير، قبل وضع النتائج فى صورة أرقام أو إحصاءات رياضية أو رسوم بيانية.

هذا، ويكـاد يُجمـع البـاحثون فـى مجـالات الـرأى العـام وقياسـه علـى وجود ثلاث طرق أساسية لقياس الرأى العام، وهى:-[١]

أولاً: طريقة الإستفتاء: Questionnaire Method

ويقصد بالإستفتاء مجموعة الإختبارات التى تهدف إلى الوقوف على إتجاهات الرأى العام حيـال المشـكلات والقضايـا والموضوعـات التـى تحظـى بإهتمام جماهير المنظمة- الداخلية والخارجية- فى كافة مجالات تعاملهم مـع المنظمة.

وتتلخص هذه الطريقة فى إختيار عينة مـن جمهور الـرأى العـام يتـم إختيارها بدقة بالغة، وتوجه إليها العديد من الأسئلة حول المشكلات والقضايـا والموضوعات المراد قياس إتجاهات الرأى العام حيالها، وتوضع هذه الأسـئلة وفقاً لخطة يتم إعدادها مسبقاً، فـى النهايـة يتـم إسـتخلاص النتـائج مـن واقـع إستجابات الأفراد على هذه الأسئلة.

وقد يُجرى الإستفتاء عن طريـق المقابلـة الشـخصية بـأفراد العينـة أو ترسل إليهم إستمارات الإستقصـاء عن طريق البريد للإجابة على مـا ورد بهـا من أسئلة دون حضور مسئول العلاقات العامة القائم بالبحث.

---

[١] - يحيى أبـو بكـر، قيـاس الـرأى العـام، مجلـة العلاقـات العامـة العربيـة، العـدد ١٣٠، ديسمبر ١٩٨٠، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، ص.ص ٢١-٢٦.
- د. سعيد سراح، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٤٩-٥٦.
- د. أحمد بدر، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٢٢٣-٢٧١.
- د. أحمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص.ص ١٤١-١٥٦.

ويمكن طرح الأستقصاء فى الصحف أو المجلات العامة أو المجلات المهنية أو النشرات أو الدوريات أو غيرها من الأدوات التى تستخدم لطرح مشكلة أو قضية أو موضوع معين على الجماهير الخارجية أو الداخلية لاستقائصهم بشأنها، كأن تكون موضوعات سياسية أو إقتصادية أو إجتماعية أو طلابية أو عمالية أو صحية، كما يمكن إستخدام الراديو والتليفزيون والسينما وغيرها من الوسائل ذات التأثير الجماعى، والتى تستخدم للتعبير عن إتجاهات الرأى العام.

ومن الأهمية بمكان، مراعاة المستوى التعليمى للأفراد الذين تشملهم عينة البحث، فمنهم من لا يستطيع القراءة والكتابة ويُمكن فى هذه الحالة إستخدام رموز فى شكل صور أو رسوم توضيحية تساعد الفرد على التعبير عن رأيه بسهولة.

وفى النهاية، يقوم الأخصائيون بدراسة البيانات والمعلومات التى تم تجميعها سواء عن طريق المقابلات الشخصية أو عن طريق إستمارات الأستقصاء، ثم يقومون بتحليل هذه البيانات للوقوف على إتجاهات الرأى العام.

ومن أمثلة مجالات إستخدام الأستفتاءات والأستقصاءات، دراسة إتجاهات العاملين نحو سياسات المنظمة، ونحو ظروف العمل بها، ونحو الإدارة، وكذلك دراسة رغبات المستهلكين وميولهم وأذواقهم، ودراسة إتجاهاتهم نحو المنظمة ونحو منتجاتها ونحو إنجازاتها، كما يشيع إستخدام هذه الوسيلة فى إستفتاء الجمهور العام- الشعب- بشأن مسائل سياسية، مثل إستفتاء الشعب بشأن الدستور أو بشأن إنتخاب رئيس الجمهورية أو إنتخاب أعضاء المجلس النيابى.

المراحل التى يمر بها الأستقصاء

أ- الخطة العامة : General Plan

وهى عبارة عن وضع تصور عام عن المشكلة المراد قياس الرأى العام نحوها، ويتم دراسة هذه المشكلة بعناية فائقة وتُوضع الإفتراضات المتنوعة عن إمكانيات تنفيذ خطة الأستفتاء وفقاً لطبيعة المشكلة، ثم إختيار وسيلة البحث المناسبة والتى قد تكون وسيلة التسجيل الذاتى Self recording Method، التى يتولى الفرد ملئها بنفسه للرد على الأسئلة، وقد تكون وسيلة الآداء الشفهى- آداتها كشف البحث Schedule- وهى التى يتولى فيها الباحث القائم بالقياس بملئ الإستمارة بنفسه عن طريق إتصاله بالأفراد، حيث يمكنه فى هذه الحالة إزالة الغموض عن الأسئلة بالشرح، والتحقق من عدم سوء فهمها لدى الأفراد المبحوثين.

ب- تصميم إستمارة الإستقصاء: Disigning Questionnaire

وتُعتبر أهم المراحل التى يمر بها الإستقصاء، حيث تتوقف صحة أوعدم صحة نتائج الاستقصاء على درجة الدقة فى إختيار الأسئلة وطريقة إعداد الإستمارة، وما تتضمنه من بساطة ووضوح ومراعاة سيكولوجية وظروف المتسقصى منهم.

وهنا، فإنه يجب مراعاة عدم الغموض وحُسن الصياغة وعدم إستخدام كلمات فنية تحمل كل منها أكثر من معنى، وعدم التلاعب بالألفاظ، كما يجب عرض المشكلة العامة المراد قياسها ومراعاة ثقافة المبحوثين (المستقصى منهم).

جـ- تصميم العينة: Disigning Sample

ولا تقل أهمية هذه المرحلة عن المرحلة السابقة، حيث يجب مراعاة التعداد العام لجمهور الرأى العام، وطبيعة هذا الجمهور والثقافة والوضع الإقتصادى والإجتماعى)، وذلك حتى تكون العينة ممثلة لكافة فئات جمهور الرأى العام المراد إستقصائه.

وقد يتم إختيار العينة بطريقة عشوائية Random Sample

وذلك بهدف إعطاء فرصاً متكافئة لجميع أفراد الجمهور، للتواجد داخل العينة، وحتى تنخفض إحتمالات التحيز إلى أدنى حد ممكن.

أو اختيار العينة بالطريقة الطبقية Stratified Sample

وتصلح هذه الطريقة فى حالات كثيرة، نظراً لعدم تجانس الأفراد فى المجتمع وإنتمائهم إلى طبقات متباينة، ولذلك يتم إختيار العينة داخل كل طبقة من طبقات المجتمع بطريقة عشوائية، بهدف ضمان حسن إختيار العينة، بكونها ممثلة لكافة الطبقات المتباينة للمجتمع.

أو إختيار العينة وفقاً لطريقة الحصة Quota Sample

وهى أكثر العينات غير العشوائية إستخداماً فى بحوث الرأى العام، حيث يقوم الشخص المُكلف بالقياس، بمقابلة عدد من الأشخاص لهم صفات إجتماعية أو أقتصادية أو سياسية معينة داخل منطقة محدودة من المجتمع، أى تقسيم المجتمع إلى طبقات- كما هو الحال فى الطريقة السابقة- وتتم هذه المقابلات بهدف الحصول على الحصة المطلوبة لكل طبقة من الطبقات، وتتم

هذه المقابلات بشكل غير عشوائى، نظراً لأن الشخص المكلف بالقياس يستخدم أى معلومات تجعله ينتهى من الحصة المطلوبة بسرعة.

والواقع، أن الغرض الأساسى من هذه الطريقة هو إستخدام مزايا التقسيم إلى طبقات، بدون تكاليف المعاينة العشوائية، والتى تكلف باهظاً.

د- تبويب البيانات: Tebulation of Data

بعد جمع البيانات من واقع إستمارات الإستقصاء، يتم تبويبها بطريقة متجانسة وذلك بتفريغها فى قوائم خاصة، إما باليد أو بإستخدام الحاسبات الآلية، ويتم اللجؤ إلى التبويب الآلى- عادة فى عمليات القياس الكبيرة، نظراً لأنها تُساهم فى إنجاز العمل بسرعة فائقة.

هـ- تحليل البيانات: Analysis of Data

ويقوم أخصائيو قياس الرأى العام فى هذه المرحلة، بعمليات تحليل للبيانات التى تم تجميعها، وتدوين الملاحظات عليها وتفسير نتائجها، وبالتالى فإن هذه المرحلة تمثل الحصيلة النهائية لعملية القياس، والتوضيح النهائى لرغبات وميول الجماهير.

و- إعداد التقرير النهائى Prepartion of final Report

حيث يقوم الإخصائيون بعد ذلك، بإعداد تقرير نهائى لنتيجة القياس موضحاً به الملاحظات والنتائج والتوصيات، وتحديد إتجاهات الرأى العام نحو المشكلة أو القضية أو الموضوع المطروح للبحث والقياس.

هذا، ويجب أن ينطوى التقرير على كافة الخطوات التى تمت خلال عملية القياس، والظروف والملابسات التى صاحبته، وأية عقبات قد تكون

صادفت عملية القياس ومدى الإقبال من جانب الرأى العام على التجاوب مع متطلبات إستيفاء الإستقصاء، والإدلاء بإتجاهاتهم نحو المشكلة أو القضية أو الموضوع المطروح للقياس.

وأخيراً، فإنه يتم رفع هذا التقرير إلى المتخصصين لإتخاذ القرارات المناسبة، نحو المشكلات- أو القضية أو الموضوع- المطروحة، وذلك على ضوء نتائج قياس إتجاهات الرأى العام حيالها.

ثانياً: طريقة المسح The survey Method

وهى إحدى طرق قياس الرأى العام، التى تعتبر أشمل وأعم من الطريقة السابقة، نظراً لأنها تصلح لقياس الرأى العام الظاهر والرأى العام الكامن (الخفى) والذى لا تعلن عنه جماهير الرأى العام، لإعتبارات معينة، مثل تسلط المدير، أو عدم إكتمال المعلومات الكافية عن المشكلة العامة المطروحة أو عدم إلمام جماهير الرأى العام بما تعتزمه السلطة الإدارية نحو هذه المشكلة، ففى مثل هذه الحالات تنتظر الجماهير ولا تُعلن إتجاهاتها حيال المشكلة حتى تتضح الأمور كاملة وتُستخدم طريقة المسح لقياس هذه الإتجاهات الكافية أو الإتجاهات التى فى سبيلها إلى الإكتمال والنضوج.

وبصفة عامة، فإن هناك وسيلتين لقياس الرأى العام عن طريق المسح وهما:-

أ- وسيلة الملاحظة Observation

وتستخدم هذه الطريقة فى العديد من البحوث الإجتماعية والسيكولوجية التى تعتمد على مشاهدات الملاحظين والمراقبين، حيث يتم

قياس الرأى العام عن طريق ملاحظة التصرفات السلوكية للجمهور بهدف الوقوف على آرائهم، وذلك من خلال الشائعات والتعليقات والنكات المتداولة بين أفراد الجمهور، حيال المشكلات أو القضايا أو الموضوعات المراد قياس إتجاهات الرأى العام نحوها.

ب- وسيلة المقابلة Interview

وتستخدم هذه الطريقة فى جمع المعلومات اللازمة لبحوث الرأى العام، فى مجالات التسويق والدعاية والعلاقات الإقتصادية، ويُقصد بهذه الطريقة التبادل اللفظى وجهاً لوجه بين القائم بالمقابلة وبين الشخص أو الأشخاص المطلوبة معرفة آرائهم، وهنا فإنه يتعين توافر الثقة فى المكلف بالمقابلة من جانب أفراد الجمهور، ومن ناحية أخرى فإنه يجب عليه أن يتفهم حالتهم النفسية والإجتماعية والإقتصادية، والوقوف على كافة أبعاد المشكلة أو القضية أو الموضوع المطروحتى يمكن الإجابة بسهولة وبصدق على أى تساؤل منها، كما يجب إعطاء الوقت الكافى للتفكير والإجابة.

هذا، وتُعتبر طريقة المسح هى أنسب طرق الرأى العام فى الدول النامية، التى غالباً ما تزداد فيها نسبة الأمية، ويزداد لدى أفرادها نسبة الشك فى كل ما هو ذو طابع رسمى أو شبه رسمى، وكذلك فى الدول التى ما زالت أجهزة الأعلام بها متخلفة، ولا يوجد بها وسائل إتصال جماهيرى متقدمة.

ثالثاً: طريقة تحليل المضمون Content analysis Method

تُستخدم هذه الطريقة عادة فى قياس الرأى العام، على نطاق واسع، حيث تهتم المنظمات الكبرى بالوقوف على إتجاهات الرأى العام القومى أو الإقليمى أو العالمى، حتى تساير سياساتها الداخلية والخارجية.

الإتجاهات العالمية والإقليمية والقومية المعاصرة.

ونظراً لعدم مناسبة إستخدام طريقتى الإستفتاء والمسح فى هذا الشأن، فقد لجأ المهتمون بقياس إتجاهات الرأى العام إلى إستخدام طريقة تحليل المضمون، وذلك من خلال تحليل إتجاهات أجهزة الإعلام المختلفة من صحافة وتليفزيون ووسائل إتصال جماهيرى.

مقومات فعالية قياس الرأى العام فى مصر

هناك مجموعة من المقترحات، التى يمكن أن تسهم فى تطوير وترشيد عملية قياس الرأى العام فى مصر، وبما يحقق الهدف منها، وأهم هذه المقترحات، هى:-

١- الإهتمام بإجراء بحوث الرأى العام، وذلك بطريقة دورية ومستمرة، والتأكيد على ضرورة إستخدام نتائج قياس إتجاهات الرأى العام- الداخلى والخارجى- نحو المنظمة كأساس لترشيد عملية صنع القرارات الإدارية.

٢- تطبيق المنهجية العلمية فى مجال قياس إتجاهات الرأى العام، مثل التشخيص الدقيق للمشكلات والقضايا والموضوعات المطلوب قياس إتجاهات الرأى العام حيالها، وإختيار العينات الممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع وتصميم أدوات جمع البيانات والمعلومات بطريقة سليمة

وموضوعية، والقيام بالتحليل والتفسير العلمى، وربط نتائج القياس بالمؤشرات الأخرى ربطاً علمياً، يُساعد على المعرفة المتكاملة والإحاطة الموضوعية، ويُساهم فى إمكانية التنبؤ بإتجاهات الرأى العام مستقبلاً.

٣- تحقيق التكامل بين جهود القائمين على عملية قياس إتجاهات الرأى العام، وبما يضمن توسيع نطاق المعرفة، والنظرة الشاملة، ودرجة عالية من الموضوعية.

٤- تدعيم وحدات قياس إتجاهات الرأى العام بالامكانيات المادية والتكنولوجية التى تُساهم فى سرعة القيام بعمليات جمع البيانات وتبويبها وتحليلها، وإستخلاص نتائج مثمرة منها، وكذلك توفير القدرة العالية على إختزان المعلومات وإسترجاعها، وربطها بالمعلومات الأخرى المتاحة عن موضوعات متشابهة أو وثيقة الصلة بالموضوع الأصلى.

٥- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية منتظمة للمختصين بدراسات وبحوث وقياسات إتجاهات الرأى العام، والذين يجب إنتقائهم وفقاً للتخصص والخبرة وسعة الأفق ورجاحة العقل والمنطق والتفكير السليم، والأمانة والثقة والمصداقية، والشعور بالمسئولية، مع إتاحة الفرصة أمامهم للإطلاع على أحدث النظم العالمية فى قياس إتجاهات الرأى العام، والإنفتاح المعرفى والمهنى على تجارب الدول المتقدمة فى هذا الشأن.

الباب الثاني
عملية العلاقات العامة
وفقاً لمنهج تحليل النظم

الفصل الرابع : عملية العلاقات العامة كنظام متكامل

الفصل الخامس : بحوث العلاقات العامة.

الفصل السادس : تخطيط العلاقات العامة.

الفصل السابع : الإتصالات كجوهر للعلاقات العامة.

الفصل الثامن : تقويم برامج العلاقات العامة.

الفصل الرابع

عملية العلاقات العامة كنظام متكامل

مقدمة:

ماهية نظام العلاقات العامة.

خصائص نظام العلاقات العامة.

✪ دورة العلاقات العامة كنظام.



الفصل الرابع

عملية العلاقات العامة كنظام متكامل

مقدمة:

يُعتبر منهج تحليل النظم من المناهج العلمية المعاصرة التى يزداد أنصارها- يوماً بعد يوم- سواء فى مجالات الإدارة العامة أو إدارة الأعمال حيث اسفر تطبيقه عن نتائج إيجابية ملموسة، بل ويحرز تقدماً مستمراً على مر الأيام.(١)

أضف إلى ذلك، أن الدراسة العلمية لأية ظاهرة أو مشكلة تتطلب ضرورة التعامل معها على أنها نظام متكامل وفقاً لمنهج تحليل النظم، كما أن الإدارة الرشيدة لأى مشروع عام أو مشروع أعمال ينبغى أن تتخذ من ذلك المنهج أساساً لها.(٢)

ولما كانت العلاقات العامة قد أصبحت عملية ذات أنشطة أساسية مستقرة يجب ممارستها بشكل متكامل، فإنه يمكن للمؤلف تطويع هذه العملية لإستيعاب تطبيق منهج تحليل النظم عليها، وذلك من خلال الموضوعات التالية:-

---

(١) - المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث، سلسلة الفكر الإدارى المعاصر (٢٩)، الحلقة الدراسية الإقليمية لإستخدام أساليب الإدارة العامة الحديثة بالدول النامية، نيويورك: الأمم المتحدة، ترجمة د. عبد الكريم الأحول - ١٩٧٨، ص ٨١.
- د. على شريف، الإدارة العامة: مدخل الأنظمة، (بيروت: الدار الجامعية، ١٩٨٩)، ص ١٠٢.

(٢) د. محرم الحداد، إستخدام النظم وتحليل النظم فى دراسة وتحليل المشاكل المختلفة للتخطيط وإتخاذ القرارات، القاهرة: معهد التخطيط القومى، مذكرة داخلية رقم ٧٦٩، يناير، ١٩٨٢، ص٢.

ماهية نظام العلاقات العامة

يقصد بالنظام مجموعة الوحدات أو النظم الفرعية التى ترتبط فيما بينها بعلاقات متبادلة، وتسعى لتحقيق هدف أو أهداف معينة،[١] كما يعرفه البعض بأنه مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة، ويعرفه البعض الآخر على أنه مجموعة من النظم الفرعية ذات علاقات منتظمة فى بيئة معينة لتحقيق الأهداف المرجوة، أو على أنه مجموعة من الأشياء أو الأجزاء التى تكون كلاً معقداً.[٢]

---

[1] Michael J. Whit et al, Managing public systems: Analytic Technigues for public Administation (North Sctutaile Massachusatts: Dux Bery Press, 1980) P. 21.

- د. حسين حمادى«استخدام المنهج غير الخطى فى تطوير الإدارة الحكومية المصرية، مجلة الإدارة، القاهرة: إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد الرابع، العدد الأول، يوليو ١٩٨١، ص.ص ٥٢-٦١.

[٢] - لمزيد من التفاصيل حول ماهية النظام، يمكن الرجوع إلى:-

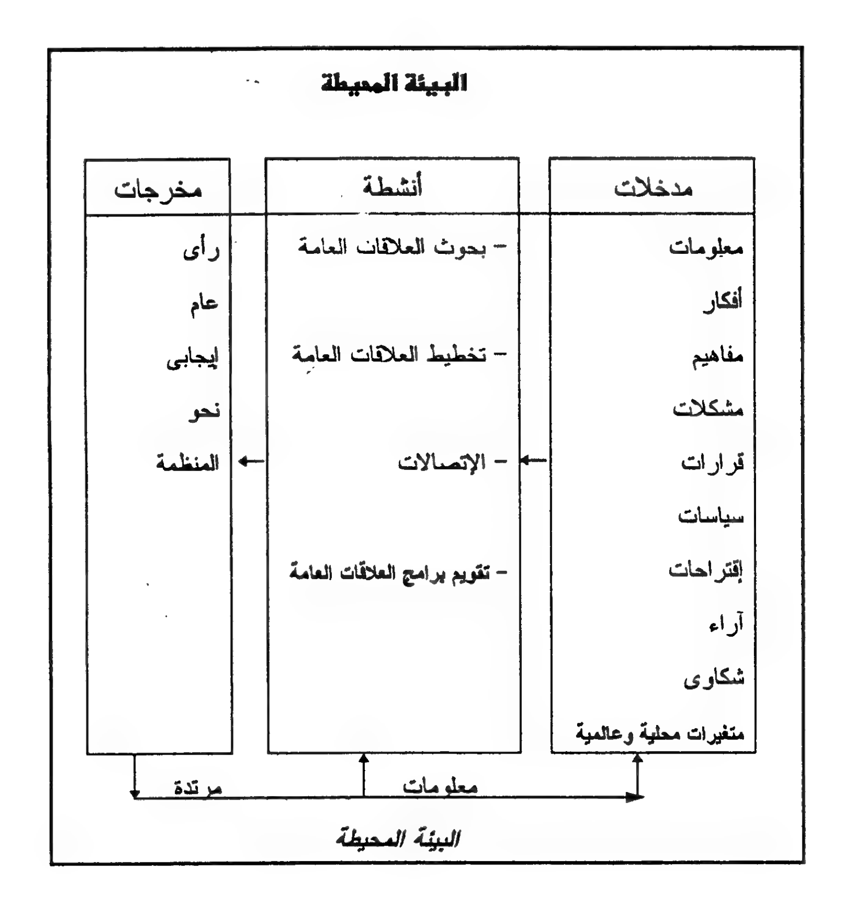
- د. سعيد يس عامر و د. على محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٤)، ص.ص ٦٢-٧٠.
- د. حسين حمادى، إدارة النظم: الطريق إلى القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦)، ص.ص ١٦٢-١٧٥.
- د. يحيى مصطفى حلمى، أساسيات نظم المعلومات، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٧)، ص.ص ٢١-٢٦.
- د. محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا (القاهرة: دار الأشعاع، ١٩٨٧)، ص.ص ٨-١٥.
- د. إسماعيل محمد محمد السيد، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية (الإسكندرية: المكتب العربى الحديث، ١٩٨٨)، ص.ص١٧٥-١٩٦.

ورغم أنه من الصعوبة بمكان، إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه لكلمة النظام،[١] إلا أن المؤلف يمكنه وضع تعريف لنظام العلاقات العامـة- إسـتناداً إلى التعاريف المطروحة للنظام بصفة عامة- على أنه ذلك الكل المركب مـن الإجزاء أو الأنشطة (النظم الفرعية)، والتى ترتبط فيما بينها بعلاقـات تـأثير متبادل داخل بيئة معينة، وفـى سـبيل تحقيـق أهـداف محـددة وبما يـؤدى إلـى تحقيق فعالية المنظمة.

وبالتالى، فإنه يمكن تصميـم عمليـة العلاقـات العامـة كنظـام متكـامل، وفقاً لما هو موضح، فى الجدول التالى:-

---

[١] د. حنفى محمـود سليمان، المنهج المتكـامل فـى الإدارة، (الزقـازيق: مكتبـة المدينـة، ١٩٨٨)، ص.ص ٥٧-٦٤.



شكل رقم (٨)

عملية العلاقات العامة كنظام متكامل

خصائص نظام العلاقات العامة

من خلال الشكل السابق، يمكن للمؤلف تحديد خصائص نظام العلاقات العامة، التى يتمثل أهمها فيما يلى:-

١- تقسيم عملية العلاقات العامة كنظام بالديناميكية، وذلك نتيجة لعمليات التفاعل Interaction التى تتم بين عناصرها الثلاثة (المدخلات Inputs والأنشطة Activities والمخرجات Outputs)، داخل حدود النظام من ناحية، وبين النظام ذاته ككل والبيئة المحيطة من ناحية أخرى.

٢- تعتبر عملية العلاقات العامة نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة، تؤثر فيها- الرأى العام الداخلى والرأى العام الخارجى للمنظمة- كما تتأثر بها من خلال ما يمكن أن توفره لها البيئة المحيطة من مدخلات معينة.

٣- ترتبط ديناميكية هذا النظام بقنوات للمعلومات المرتدة Back Loops Feed، تعكس مدى قدرته على التكيف مع البيئة- الداخلية والخارجية- المحيطة بالمنظمة، ومدى قدرته على تحقيق النتائج المطلوبة والمرغوبة (المخرجات)، والتى ينبغى أن تكون نقطة البداية فى تشغيل هذا النظام.

٤- تُعتبر المعلومات المرتدة إيجابية، إذا نجح نظام العلاقات العامة فى تحقيق رأى عام- داخلى وخارجى- إيجابى نحو المنظمة، على نحو يُدّعم الثقة فيها، ويضمن التجاوب السلوكى مع متطلبات تحقيق أهدافها، وهنا فإن دورة النظام تستمر على ماهى عليه بكافة عناصره، فى حين أن المعلومات المرتدة تكون سلبية، إذا لم يكن الرأى العام إيجابياً نحو المنظمة ذاتها، وهذا يتطلب ضرورة إعادة النظر إما فى المدخلات أو فى

الأنشطة أو فى كليهما معاً، بحيث يتم إجراء التعديل أو التغيير اللازم للوصول إلى رأى عام إيجابى نحو المنظمة.

٥- تتمثل مدخلات نظام العلاقات العامة، فيما يمكن أن يتوافر فى البيئة- الداخلية والخارجية- المحيطة بالمنظمة من مظاهر وعناصر ومقومات، والتى أهمها: المعلومات - الأفكار - المفاهيم - المشكلات - القرارات - السياسات - الإقتراحات - الآراء - الشكاوى - ثم المتغيرات المحلية والعالمية.

والواقع، أن التحديد الدقيق لنوعية وطبيعة هذه المدخلات - فى ضوء المخرجات المطلوبة والمرغوبة- يمكن أن يفيد إلى حد كبير فى زيادة فعالية عملية العلاقات العامة ذاتها.

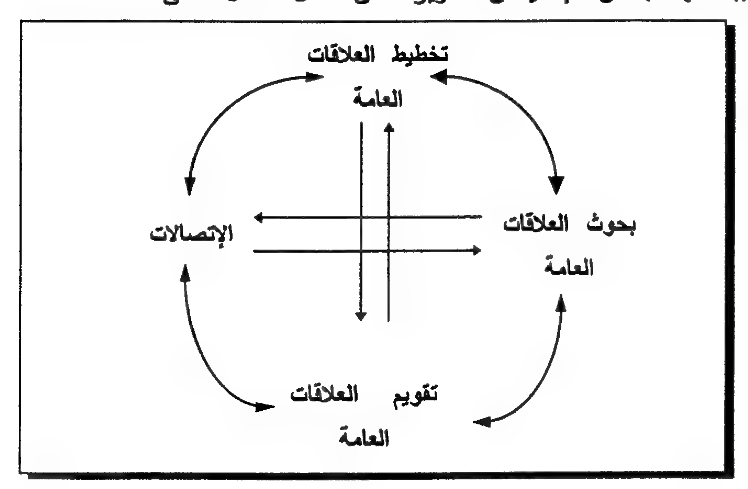
٦- أن الأنشطة الأساسية التى تنطوى عليها عملية العلاقات العامة- البحوث والتخطيط والإتصالات والتقويم)- ذات جوانب متعددة، وعناصر فرعية متنوعة، بحيث تشكل كل منها نظاماً فرعياً Sub-System ضمن النظام الكلى لعملية العلاقات العامة.

٧- ترتبط النظم الفرعية لكل نشاط أساسى ببعضها البعض إرتباطاً وثيقاً، وتعتمد على بعضها البعض فى تحقيق أهداف النظام الكلى لعملية العلاقات العامة (المخرجات المراد الوصول إليها)، وذلك من خلال علاقات التبادل والتداخل التى تتم فيما بينها من ناحية، وفيما بين النظم الفرعية المكونة للأنشطة الأساسية الأخرى من ناحية ثانية.

٨- إن التركيز على هذا النظام ككل (بما ينطوى عليه من نظم فرعية) يؤدى إلى تحقيق نتائج (مخرجات) أكبر مما لو تم التركيز على النظم الفرعية كل على حدة، وبالتالى فإنه لا يجوز النظر إلى أى نظام فرعى على أنه منفصل عن النظام الكلى، وهذا يتسق مع النظرة الشاملة للإدارة كنظام متكامل.

دورة العلاقات العامة كنظام

إقتناعاً بأن النظم الفرعية لعملية العلاقات العامة- البحوث والتخطيط والإتصالات والتقويم- كنظام متكامل تؤثر فى بعضها البعض وتتأثر- دائماً ببعضها البعض، فإنه يمكن تصويرها من خلال الشكل التالى:-



شكل رقم (٩)

دورة العلاقات العامة

ويلاحظ أن الشكل السابق يعكس حقيقة التأثير والتأثر المتبادل لكل نشاط من الأنشطة الأساسية للعلاقات العامة مع بقية الأنشطة الأخرى، وبما يؤكد على أن نظام العلاقات العامة لا يتكون من مجموعة مفردات أو أنشطة فرعية تتجمع بالصدفة، ولا رابط بينها ولكنها ترتبط ببعضها البعض وتتفاعل مع بعضها البعض من خلال مظهرين هما:-

١- وجود علاقات تداخل وتبادل Interrelation ships بين أجزاء النظام بعضها البعض من ناحية وبينها وبين النظام الكلى لعملية العلاقات العامة من ناحية أخرى.

٢- إعتماد أجزاء النظام على بعضها البعض Inter dependency فى تحقيق أهداف عملية العلاقات العامة ذاتها، والواقع، أن النظرة المتكاملة لعملية العلاقات العامة كنظام متكامل- على النحو السابق- تُتيح الفرص لإمكانية الإستفادة القصوى من القدرات المتاحة لوظيفة العلاقات العامة فى المنظمات المعاصرة، حيث لم يعد مقبولاً ولا معقولاً إستمرار النظر إليها والتعامل معها، والعمل فيها على أنها أنشطة وإختصاصات متفرقة أو مُشتتة أو منعزلة عن بعضها البعض، بل لابد من صهر كافة أنشطتها الأساسية والفرعية داخل بوتقة موحدة للعمل الجماعى من جانب جميع العاملين فى المنظمة لتدعيم الثقة فيها والنهوض بها، وتحسين الصورة الذهنية، لها لدى كافة الأطراف التى تتعامل معها (مستثمرون، موردون، عملاء، منافسون، منظمات حكومية، منظمات غير حكومية.....إلخ).

وعلى الرغم من الإقتناع بحقيقة التكامل والتفاعل والتداخل بين الأنشطة الأساسية للعلاقات العامة، إلا أنه لمقتضيات الدراسة التفصيلية لكل نشاط منها فسوف يستعرض المؤلف كل منها، فى مبحث مستقل من المباحث الأربعة الآتية، على التوالى.

الفصل الخامس

بحوث العلاقات العامة

مقدمة

أهمية البحث العلمى للعلاقات العامة.

الخطوات الأساسية لإجراء البحوث الميدانية للعلاقات العامة.

أهم المجالات التى تغطيها بحوث العلاقات العامة المعاصرة.

معوقات فعالية بحوث العلاقات العامة المعاصرة.

الفصل الخامس
بحوث العلاقات العامة

مقدمة :

اتخذت العلاقات العامة المعاصرة من المنهجية العلمية سبيلاً لتحديد أهدافها وأساساً لممارسة أنشطتها، بل ومعياراً لتقويم آدائها، إقتناعا بأن البحث العلمى وسيلة منظمة تضمن النجاح والفعالية لها، كما تعتمد العلاقات العامة على المنهجية العلمية أيضاً فى مواجهة وحل المشكلات، وذلك عن طريق الحصول على الحقائق والمعلومات بالتقصى الشامل والدقيق ثم تحليها وتفسيرها بشكل موضوعى يسهم فى الوصول الى التنبؤ الدقيق بالظواهر والمشكلات والأحداث المستقبلية، وبما يساعد الإدارة فى الوصول الى قرارات عملية وواقعية رشيدة.

على ذلك، فإن البحوث كوظيفة أساسية للعلاقات العامة إنما تهدف الى تقييم إتجاهات الجممهور الداخلى والجمهور الخارجى للمنظمة وتوعية وإقناعة برسالة المنظمة، والمساهمة فى الإدراك الواعى فالمشكلات التى تؤدى الى اهتزاز صورتها لدى هذا الجمهور، ووضع البدائل المدروسه لحلها، وكذلك المبادرة والمبادأة بإقتراح السياسات والنظم والأساليب التى تسهم فى تطور وتنمية المنظمة ذاتها.

أهمية البحث العلمى للعلاقات العامة :

يُسفر تطبيق أساليب البحث العلمى فى العلاقات العامة عن تحقيق العديد من المزايا – التى تمكنها من آداء رسالتها على أحسن وجه – والتى أهمها:- [١]

١- تحقيق صورة ذهنية طيبة عن المنظمة لدى الجماهير، وبالتالى الوقوف على مدى النجاح فى إقناعهم برسالتها وأهدافها بما يحقق مصالحهم.

٢- المساعدة فى الوصول الى قياس واقعى لإتجاهات الجماهير والعوامل المؤثرة فيها والكيفية التى يمكن بها التجارب مع متقضيات الصالح العام.

٣- تبليغ الإدارة بوجهة نظر الفئات المختلفة للجماهير، حين وضع سياساتها وإتجاذ قراراتها، لأن العلاقات العامة تكون على دراية برغبات وميول هذه الجماهير من خلال الممارسة الجيدة لوظيفة البحوث.

٤- الإحتفاظ بثروة من المعلومات، يتم إتخاذها كأساس لتخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة المعاصرة.

٥- قياس الآثار المترتبة على تجارب الجماهير مع برامج العلاقات العامة.

٦- الإلمام – بصفة مستمرة – بالإتجاهات السلبية للجماهير، والتعرف على أسباب تكوين هذه الإتجاهات، وإقتراح الحلول المناسبة لتغييرها.

٧- تقوية وتدعيم الثقة لدى الجماهير المرتبطة بالمنظمة، وبما يضمن لها البقاء والإستمرار والنمو.

---

[١] د. محمد عصام المصرى، أساسيات إدارة العلاقات العامة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٤)، ص.ص ٥٨-٥٩.

٨- دراسة مشاكل العلاقات العامة، التى تُحيط بالمنظمة وإقتراح الحلول المناسبة، التى يُمكن أن تؤدى الى اعادة النظر فى الأهداف والسياسات والقواعد ونظم العمل المختلفة داخل المنظمة.

٩- التقليل من تكاليف مجهودات العلاقات العامة، وذلك من خلال إكتشاف وسائل وطرق جديدة للحد من الإسراف وإختصار الوقت وتحسين مستوى جودة الآداء لوظيفة العلاقات العامة.

إستناداً الى المزايا السابقة، فإنه يمكن القول بأن الدعوة الى الإصلاح الإدارى المنشود فى مصر يجب أن تستند فى المقام الأول الى البحوث والدراسات فى كافة وظائف المنظمة ووظائف الإدارة كالتسويق والإنتاج، والتمويل، والأفراد والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والعلاقات العامة.

الخطوات الأساسية لإجراء البحوث الميدانية للعلاقات العامة

تتضمن عملية البحوث فى العلاقات العامة عدة خطوات أساسية، أهمها:-

أولاً: تحديد المشكلة والهدف من البحث ووضع الفروض:

يتم تحديد المشكلة من خلال دراسة الظاهرة وتحليلها وتحديد أسباب عدم التوازن فى الموقف الخاص بها، ثم القيام بالتشخيص الدقيق للمشكلة، ويتأتى ذلك من خلال الدراسة الإستكشافية.

بعد ذلك، يتم تحديد الهدف الرئيسى من إجراء البحث، وكذلك مجموعة الأهداف التفصيلية، وأخيراً فإنه يتم صياغة الفروض، والتى تُعبر

عن تفسيرات محتملـة للمشكلة إستنادا الـى طبيعـة العلاقـات بيـن المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

ثانياً: إعداد البرنامج التفصيلى للبحث

وتُعتبر هـذه الخطـوة بمثابـة العمـ : الفقرى لبحث العلاقـات العامـة، وتعتمد بصفة أساسية على الخطوة السابقة الخاصة بتحديد وتشخيص المشكلة وتحديد الهدف ووضع الفروض، ويدخل ضمن هذه الخطوة تحديد نوعية البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء البحث وأساليب الحصول عليها وكذلك إختيار نوع العينة، وتحديد مفرداتها من مجتمع البحث.

ثالثاً: جمع وتنقيح البيانات والمعلومات

حيث يتم تدريب وإعداد وتهيئة الباحثين اللازمين لجمع البيانـات مـن مصادرها الأولية، بأسلوب علمى وعملـى يتناسـب مـع متطلبـات الواقـع الميدانـى، مثل عدم وجود بعض مفردات العينـة، والتضـارب فـى بعـض البيانات، وبعد ذلك، يتم مراجعة البيانات والمعلومات للتأكد من دقتها وإستبعاد النـاقص منهـا، ثـم إجـراء التصحيـح والتعديـل الـلازم للبيانـات والمعلومـات ، وتفريغها فى الجداول المصممة والمصنفة لخدمة أغراض البحث.

رابعاً: تحليل البيانات والمعلومات والتأكد من مدى صحة الفروض:

وتهدف هذه الخطوة الى الربط بين المتغيرات التى يتم جمـع البيانـات والمعلومات عنها من ناحية، والأرقام الموضحة بـالجداول مـن ناحيـة أخـرى وإستقراء الأرقام وإستخدام أساليب التحليل الإحصائى والدراسـة التحليليـة ثـم إستخلاص النتائج التى تثبت صحة الفروض أو خطئها.

خامساً: وضع التوصيات ومتابعة تنفيذها

إستنادا الى النتائج التى أسفرت عنها خطوة تحليل البيانات والمعلومات وإختبار مدى صحة أو خطأ الفروض وإستخلاص النتائج، فإنه يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات التى يمكن أن تسهم فى حل المشكلة أو فى تطوير وتنمية المنظمة.

ولا تقتصر هذه الخطوة على مجرد تقديم الإقتراحات، بل إن الأمر يتطلب القيام بإجراء متابعة دقيقة ومنتظمة للتأكد من مدى وضع هذه الإقتراحات موضع التطبيق العملى، وبشكل يحقق المرجو منها.

أهم المجالات التى تغطيها بحوث العلاقات العامة المعاصرة

هناك العديد من المجالات التى يمكن لبحوث العلاقات العامة أن تُسهم بدور إيجابى بارز فيها، سواء على المستوى القومى أو المستوى المحلى أو على مستوى المنظمات العامة، أو على مستوى منظمات الأعمال، وأهم هذه المجالات هى:-

- التنمية الريفية المتكاملة بالمحافظات والأقاليم، مثل مشروع شروق للتنمية الريفية، الذى يتولى تنفيذه الآن وزارة الإدارة المحلية فى مصر.
- تنمية وتعمير المدن الجديدة، خاصة تلك التى لم تتفق معدلات التنمية الفعلية بها مع معدلات التنمية المستهدفة لها، مثل معظم المدن المصرية الجديدة، التى لم يتجاوز العدد الفعلى لسكانها ١٠٪ من العدد السكانى المستهدف لها، منذ بداية إنشائها وحتى الآن، ومن بين هذه المدن مدينة

العاشر من رمضان ومدينة السادات ومدينة الصالحية الجديدة ومدينة برج العرب الجديدة.

- تنظيم المشاركة الشعبية، وتنمية الجهود الذاتية لمواجهة مشكلات الأحياء العشوائية، خاصة تلك الواقعة منها على أطراف معظم المدن الكبرى القائمة.
- التصدى للمشكلات الإجتماعية على المستويين المحلى والقومى، مثل مشكلة الإدمان ومشكلة الإرهاب ومشكلة البطالة ومشكلة أمية المثقفين، ومشكلة التواكل والسلبية وضعف الشعور بالانتماء، ومشكلة الأزمات والكوارث، كالسيولة والفيضانات والزلازل.
- تدعيم مجالات التنمية القومية، مثل ترشيد الاستهلاك وحماية المستهلك، والتوعية الصحية، وتنظيم الأسرة، والتربية السلوكية المستمرة، مثل مهرجان القراءة للجميع، ومهرجان الرياضة للجميع وتنمية الذوق العام.
- التهيئة الذهنية والنفسية للمواطنين والعاملين لتقبل القرارات والسياسات والقوانين واللوائح التى يتم إصدارها، وكذلك متطلبات التجاوب السلوكى معها، مثل قوانين الاستثمار، وقوانين الضرائب ونظام الفصلين الدراسيين، والعمل النقابى، ونظام العمل الداخلى.
- ترشيد عملية المفاضلة بين الموردين.
- ترشيد عملية المراجعة وفحص المستندات المالية.
- زيادة مبيعات الشركة.

- تعديل الاتجاهات السلبية للجمهور الداخلى أو للجمهور الخارجى نحو منظمة عامة أو منظمة أعمال.
- إقتراح سياسات إدارية بديلة للمطبقة حاليا.
- ترشيد عملية تصميم برامج الصيانه العلاجية والوقائية بالمنظمة.
- تحديد المشكلات التى يُعانى منها الجمهور الداخلى، وتلك التى يعانى منها الجمهور الخارجى للمنظمة.
- التعرف على اتجاهات الرأى العام الداخلى واتجاهات الرأى العام الخارجى نحو سياسة معينة، أو نحو سلعة معينة أو نحو المنظمة الخاصة بمجالات العمل المختلفة للمنظمة.
- التشريفات الخاصة بالقيادات الادارية العليا، وتلك الخاصة بالمنظمة ككل.

والواقع، أن مثل هذه المجالات التى يمكن أن تغطيها بحوث العلاقات العامة، تعكس مدى إتساع دائرة نطاق عمل العلاقات العامة المعاصرة، التى تنتشر بتوفير الاقناع لها والاقتناع والتوعية بها والثقة والمصداقية فيها، بما يُزيد من درجة فعالية كل نشاط منها، وبالتالى زيادة درجة فعالية المنظمة ذاتها.

معوقات فعالية بحوث العلاقات العامة المعاصرة:-

بعد استعراض أهمية البحث العلمى للعلاقات العامة، وبعد تناول الخطوات الأساسية لإجراء البحوث الميدانية للعلاقات العامة، وبعد حصر للمجالات التى يمكن لبحوث العلاقات العامة أن تغطيها، بل وتنشط فيها - سواء على المستوى القومى أو على المستوى المحلى أو على مستوى

المنظمات التى تعوق ممارسة نشاط بحوث العلاقات العامة المعاصرة وتقلل من درجة فعاليته، وبالتالى تُقلل من فعالية العلاقات العامة ذاتها، وأهم هذه العوامل هى:-

١- عدم إدراك أهمية البحث العلمى لممارسة أنشطةالعلاقات العامة، سواء من جانب القيادات الإدارية العليا أو من جانب القائمين على أجهزة العلاقات العامة أو العاملين بها - ويسرى ذلك على المستوى القومى وعلى المستوى المحلى وعلى المنظمات العامة ومنظمات الأعمال حيث يؤدى ذلك الى عدم الاقتناع بجدوى بحوث العلاقات العامة، وبالتالى عدم توافر الدافع لبذل جهود وتخصيص الأموال اللازمة لإجرائها.

٢- عدم توافر الكوادر الفنية والإدرية المتخصصة -والمدربة- فى مجالات بحوث العلاقات العامة، حيث لا يفيد إدراك أهمية البحث العلمى لممارسة أنشطة العلاقات العامة، ولايفيد الإقتناع بجدوى بحوث العلاقات العامة، إذ لم تتوافر مثل هذه الكوادر.

٣ - عدم وجود نظام معلومات فعال، تعتمد عليه بحوث العلاقات العامة، حيث تقوم هذه البحوث - بصفة أساسية - على مدى توافر درجة دقة المعلومات التى يتيحها مثل هذا النظام.

٤- عدم وجود مخصصات مالية كافية لممارسة نشاط بحوث العلاقات العامة حيث لم يعد مقبولاً ولامعقولاً وضع مخصصات أنشطة العلاقات العامة - خاصة البحوث - فى مؤخرة الأولويات ضمن موازنة المنظمة

ولفترات زمنية طويلة، مما أدى الى اقتصار مجالاتها على مجرد التشريفات والتسهيلات الخاصة بالقيادات الإدارية.

٥- عدم وجود وحدة تنظيمية متخصصة لنشاط بحوث العلاقات العامة (قسم/ إدارة/ مكتب/ وحدة) داخل المنظمة، حتى يمكن تحقيق التنسيق المطلوب بين الجهود المبذولة لممارسة هذا النشاط على نحوٍ فعال، وكذلك إمكانية التحديد الدقيق للمسئولية Responsibility وتطبيق مبدأ المساءلة Accountability (الثواب والعقاب) عن ممارسة هذا النشاط الحيوى.

٦- عدم الوعى بالدور المعاصر لوظيفة العلاقات العامة إزاء التحديات الإدارية الجديدة، مثل إدارة الوقت وإدارة الأزمات وإدارة التفاوض وإدارة الصراع وإدارة التنمية الريفية، وإدارة المدن الجديدة، وإدارة الجودة الشاملة، فمثل هذه التحديات تدعو القائمين على العلاقات العامة والممارسين لها، الى ضرورة استيعابها والمبادأة فى تصميم وإجراء البحوث اللازمة للتعامل معها، على نحوٍ يمكنها من الوفاء بمسئوليتها الاجتماعية نحو المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها، بل وتحقيق الصالح العام للمجتمع بأسره.

والواقع، أن التحديد الدقيق لمعوقات فعالية بحوث العلاقات العامة المعاصرة، يشكل نقطة البداية للتغلب على هذه المعوقات، وتدعيم البحث العلمى فى مجال العلاقات العامة كجهاز للإحساس والشعور وكمركز عصبى لها، وكوسيلة فعالة لإعتمادها على الواقع، وإبعادها عن مجرد الأمانى والأحلام.



الفصل السادس

تخطيط العلاقات العامة

مقدمة

أهمية تخطيط العلاقات العامة.

مراحل عملية تخطيط العلاقات العامة.

مقومات فعالية خطة العلاقات العامة المعاصرة.

الموازنة التقديرية للعلاقات العامة.

البنود الأساسية لموازنة العلاقات العامة.

الأسباب التى تحول دون وضع خطة للعلاقات العامة المعاصرة.



الفصل السادس
تخطيط العلاقات العامة

مقدمة :

يقول نابليون بونابرت (إن الخطـة هـى الدعامـة الأساسـية للفـوز فـى المعركة، وإن من واجبات القائد دراسة كل تحرك وتحليله قبل القيـام بـه، أمـا الاعتماد على المحاولات التكتيكية التـى لايجمعهـا هـدف واحـد لا ينجـم عنـه سوى الفشل والانحدار)[١].

والواقع، أنه بقدر ما ينطبـق هـذا القـول علـى ميـادين المعـارك، فإنـه ينطبق أيضاً على ميادين العلاقات العامة، حيث إنتهى العصر الذى كانت فيـه العلاقات العامة مجرد إصدار لنشرات وعرض لأفلام وإذاعة لبرامج وإقامـة لحفلات، دون ما ربط بينها، ودون ما خطة توجه جهودهـا نحـو هـدف واحـد مشترك.

وإذا كـان التخطيـط هـو مرحلـة التفكيـر المنظـم، التـى تسـبق التنفيـذ، لتحديد ما هو مطلوب الوصول اليه، وكيف وبأى الأساليب يتم ذلك، وبواسطة مـن وأيـن، وذلـك عـن فـترة زمنيـة مقبلـة، قـد تكـون طويلـة (التخطيـط الاستراتيجى) أو متوسطة (التخطيط التكتيكى) أو قصـيرة (التخطيـط التنفيـذى أو التشغيلى)[٢].

---

[١] د. ابراهيم إمـام، فن العلاقـات العامـة والاعـلام، (القاهرة: مكتبـة الأنجلو المصريـة، ١٩٨٦)، ص ١٥٠.

[2] Sauel C.Certo, Modern management : Diversity, Quality, Ethics, and the Golbal Enviroment, Six edition, (U. S. A, Simon and Schustor, Inc., 1994) P. 184.

فإنها يمكن للمؤلف، تحديد المقصود بتخطيط العلاقات العامة، على أنه نشاط أساسى يختص بوضع منهج سليم للعلاقات الداخلية والعلاقات الخارجية للمنظمة أو للجهاز الحكومى من أجل كسب ثقة الجمهور الداخلى والجمهور الخارجى، وتلافى الأزمات والمشكلات، ومواجهة الكوارث الطارئة ومعالجة آثارها الضارة والسيئة والمساهمة فى تنيمة وتطوير المنظمة - أو الجهاز الحكومى - وزيادة قدرتها على التكيف مع التحولات العالية والإقليمية والمحلية الجديدة.

أهمية تخطيط العلاقات العامة:-

يعتبر التخطيط سمة أساسية للعلاقات العامة المعاصرة، نظراً لأنه يستند الى الماضى ويأخذ فى الاعتبار ظروف الحاضر، والتنبؤ والاستعداد للمستقبل، وذلك من خلال إعتماده بصفة أساسية على بحوث العلاقات العامة.

وعلى ذلك، فإن تخطيط العلاقات العامة، يُعبر عن مجموعة المراحل والخطوات اللازم اتخاذها، لمواجهة ظروف المستقبل خلال فترة زمنية مقبلة، مع الأخذ فى الحسبان، الظواهر والمتغيرات التى تمارس دوراً أساسياً، فى تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة، ودراسة كافة الموارد والإمكانيات والجهود اللازمة، لتحقيق التجاوب السلوكى المطلوب من جانب كافة فئات الجمهور المرتبط بالمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها وقد زادت أهمية التخطيط للعلاقات العامة بدرجة كبيرة، نتيجة تنوع فئات الجماهير التى تتعامل معها المنظمات، وحاجة هذه الجماهير للمزيد من المعلومات وزيادة مستوى الوعى لديها، مع رغبة المنظمات ذاتها فى تكوين إتجاهات إيجابية نحوها.

مراحل عملية التخطيط:-

تمر عملية التخطيط - بصفة عامة - بعدة مراحل، أهمها:-

١- دراسة وافية لكافة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمنظمة - حالياً ومستقبلا - والتى تؤثر بشكلا أو بآخر على تحقيقها لأهدافها.

٢- تحديد مجموعة من الإفتراضات عما سيكون عليه الحال فى المستقبل، وذلك بناءاً على الخبرات المتراكمة فى الماضى لدى القائمين على عملية التخطيط.

٣- تحديد الأهداف التى تسعى المنظمة الى تحقيقها خلال المدى القصير والمدى المتوسط والمدى الطويل.

٤- تحديد الموارد والامكانيات البشرية والمادية والفنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

٥- دراسة إمكانية الاستفادة القصوى من هذه الموارد والامكانيات بما يُحقق الأهداف فى أسرع وقت وبأقل جهد وباقل تكلفة.

٦- تحديد التوقيت اللازم للإنتهاء من تنفيذ الخطة ككل، وكذلك الوقت اللازم البرامج للإنتهاء من تنفيذ كل خطة فرعية منبثقة منها.

٧- وضع البرامج الزمنية، وترتبط الخطوات التنفيذية للخطة، بما يؤدى الى وضع جدولة زمنية دقيقة لها.

٨- إعداد الموازنة التقديرية وتحديد الإجراءات العلمية والعملية اللازمة لإحكام الرقابة على تنفيذها، وبشكل يضمن ترشيد الإنفاق عليها.

مقومات فعالية خطة العلاقات العامة المعاصرة:-

هناك مجموعة من الإعتبارت الواجب مراعاتها، حين الإلتزام بمراحل عملية التخطيط على النحو السابق - في مجال العلاقات العامة، والتى تُعتبر بمثابة مقومات أساسية لفعالية خطة العلاقات العامة في المنظمات المختلفة، وأهم هذه المقومات، هى[١] :-

١- الإبتعاد تماما عن الدوران في متاهات عجلة العمل اليومى، أو القيام بمشروعات رأنشطة وقتية قصيرة، ولعل أخطَر ما يواجه مهنة العلاقات العامة بالذات هو تحكم الضغوط اليومية في وقت القائمين عليها، وبالتالى لا تتاح لديهم الفرصة للتفكير التخطيطى أو النظرة المستقبلية.

٢- التحديد الدقيق لأهداف العلاقات العامة، والتى ترتبط أصلا بأهداف المنظمة ذاتها، وبالتالى فإن التخطيط يؤدى إلى توضيح هذه الأهداف حتى يدركها كل العاملين في ميدان العلاقات العامة ويسعون الى تحقيقها.

٣- التحديد الدقيق لكافة الموارد والإمكانيات المطلوبة لتحقيق أهداف العلاقات مما يؤدى الى التعرف المسبق على كل المتطلبات، والسعى الى توفيرها.

---

[١] د. سمير محمد حسين، الوظائف الأساسية للعلاقات العامة في المنظمات، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، برامج القادة الإداريين، برنامج الإداريين، برنامج الإدارة العليا، القاهرة، ١٩٧٩، ص.ص ١٠-١٥.

٤- التركيز على عنصر الوقت، بما يؤدى الى رسم البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط الفرعية التفصيلية بدقة، وربطها ببعضها البعض، على نحو يؤدى الى امكانية تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد.

٥- التنبؤ الدقيق بالمشكلات المتوقع حدوثها، ورسم الخطط والبرامج التى تؤدى الى مواجهتها وتلافيها، والعمل على إزالة أسباب حدوثها.

٦- مراعاة النظرة الشاملة والمتكاملة حين تخطيط العلاقات العامة، بحيث يتم في النهاية وضع برنامج منظم وقائم على دراسة ظروف المستقبل وإحتمالاته وتجميع كافة الموارد والإمكانيات الممكنة لتحقيق أهداف محددة ومرتبطة بأهداف المنظمة، وذلك بغرض زيادة قدرة العلاقات العامة على المساهمة الإيجابية في رفع مستوى الآداء الكلى للمنظمة أضف الى ذلك، أنه من الضرورى النظر الى أن ممارسة العلاقات العامة تعد مسئولية كل فرد يعمل بالمنظمة - ليس بشكل مهنى - وعلى أى مستوى إدارى دون أن تكون مقصورة فقط على العاملين بجهاز العلاقات العامة، بمعنى أن يكون كل العاملين في المنظمة رجال علاقات عامة، حين أدائهم لواجباتهم الوظيفية وذلك إتساقاً مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ناحية أخرى فإن الخبرات السابقة في مجال دراسة أساليب ممارسة العلاقات العامة تدل على ارتفاع المستوى المهنى لهذه الوظيفة، نظراً لتركيز الاهتمام على وظيفة التخطيط، بل إن معظم الحالات التى أثبتت فشلاً في ممارسة العلاقات العامة، كان السبب فيها يرجع الى غياب التخطيط كنشاط أساسى من أنشطة العلاقات العامة الفعالة.

٧- التحديد الدقيق لنوعية جمهور المنظمة، حيث يُخصص خبير لكل فئة من فئات الجمهور، فيتخصص خبير علاقات عامة للعمال، وآخر للمستخدمين وثالث للموردين ورابع للموزعين وخامس للمساهمين وسادس للمديرين .. الخ-، وبحيث يقوم كل منهم بدراسة كل فئة وبدراسة كل فئة على حدة وتحليل أنماط سلوكهم ومصالحهم، بعد التشاور مع الإدارات المعينة، مثل إدارة شئون الأفراد، وإدارة المشتريات، وإدارة المبيعات وإدارة السكرتارية وغيرها.

فكأن خبير العلاقات العامة المتخصص يُساهم فى تصميم الخطط ويحاول أن يجيب على العديد من التساؤلات التالية:- [١]

- ما هو موقف الجمهور بالنسبة لقضيتى أو منظمتى ؟
- كيف أستطيع تغيير بعض الإتجاهات الخاطئة التى تضر بالمنظمة وتُسئ الى سمعتها ؟
- ما هو نصيبى من الثقة والتأييد ؟
- ما هو نصيب المنافسين من الثقة والتأييد ؟
- إذا كانت هناك أزمة ثقة فما هى أسبابها ؟ من هم بالتحديد الذين يجب أن أظفر بتأيدهم؟ وأين يعيشون ؟ وكيف أستطيع الإتصال بهم وبأسرع ما يمكن وبأقل النفقات ؟

---

[١] د. إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٧)،ص ١٧١.

٨- اختيار أنسب الوسائل والطرق التى سيتم إستخدامها فى تنفيذ برنامج العلاقات العامة، والتى تكفل لها توصيل خدماتها الى كافة فئات الجمهور التى تتعامل معها، ولذلك فإنه من الضرورى دراسة الوسائل المتاحة لإختيار أنسبها، من حيث قوة التأثير، وسعة الإنتشار، والوصول الى المجموعات النوعية، والإنخفاض النسبى فى التكلفة، بما يُحقق فى النهاية الإستخدام الأمثل لأحسن الوسائل الممكنة لتحقيق البرنامج.

٩- تطبيق المعايير اللازمة للحكم على مدى دقة الخطة الموضوعية للعلاقات العامة، وأهم هذه المعايير هى:-

- درجة التحديد فى الأهداف، وإتفاقها مع أهداف المنظمة ككل.
- إمكانية تنفيذ الخطة فى الوقت المطلوب.
- مرونة الخطة، وقدرتها على التكيف مع المستجدات.
- بساطة الخطة، ووضوحها بالنسبة لكل المعيين بتنفيذها.
- مدى تحقيق الخطة لفائدة مزدوجة لكل من المرسل والمستقبل.

الموازنة التقديرية للعلاقات العامة

يقتضى إعداد الموازنة التقديرية لأى نشاط، تقدير الإحتياجات المطلوبة عن مدة الموازنة، والتى غالباً ما تكون سنة، ثم تدبير الإعتمادات اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات، وبالتالى فإنه يجب عدم المغالاة فى تقدير الإحتيات، وعدم الإعتماد على موارد غير محققة، حتى يأتى التقدير والتدبير أقرب الى الدقة دون زيادة أو نقصان.

والواقع، أن العلاقات العامة ظلت لفترات زمنية طويلة فى كثير من المنظمات إمتيازاً للرئيس التنفيذى، وبالتالى فإنها لم يكن بحاجة الى موازنة تقديرية، نظر لأن المال - بالنسبة للرئيس الإدارى - كان ولا يزال الى حد بعيد متاحاً له حتى الآن.

ولكن الأحوال قد تغيرت، أو فى سبيلها الى التغير - بسبب الموازنات المتقدمة، ورقابة الحاسبات الإلكترونية، والتخطيط طويل الأجل، وغير ذلك من الطرق العلمية الحديثة، التى تؤكد على أهمية إعداد موازنة تقديرية، وذلك على النحو التالى:-[1]

١- التنبؤ بمصروفات سنة كاملة

حيث عند إعداد الموازنة يُراعى أن يكون التنبؤ بالمصروفات على أساس مصروفات سنة كاملة على الأقل، وذلك للأسباب التالية:-

- أن العلاقات العامة هى جزء من حاجات الإدارة.
- أن العلاقات العامة تُغطى عدداً من الأنشطة التى تأخذ مكانها فى أوقات منتظمة.
- أن العلاقات العامة تعتبر عاملا مساعدا لكل من التسويق والمصادر الانسانية للإدارة.

---

[1] د. محمد عبد المنعم خميس، إعداد الموازنة والرقابة عليها، مجلة العلاقات العامة العربية، العدد ١٣٧ / ١٣٨ / ١٣٩، يناير - مارس ١٩٨٢، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، ص . ص ٢٢-٢٣.

- أن العلاقات العامة أصبحت حقيقة واقعة تُـلازم قيـام المنظمـات تسـير معها وتواكبها.

٢- أهمية الدقة فى إعداد موازنة العلاقات العامة

إذا تم تحليل للموازنة التقديرية للعلاقات العامة، فهل نستطيع بعد ذلك أن نجيب على سؤال كثيراً ما يـراود علمـاء الإدارة والتكـاليف علـى السـواء، هذا السؤال هو: ما مدى أهمية الموازانة التقديريـة الدقيقـة للعلاقـات العامـة ؟ يرى كثير من علماء الإدارة أن هذا السـؤال قـد يصعـب الإجابـة عليـه إجابـة مرضية، ولذلـك يضـع بعض المهتمين بالعلاقـات العامـة عـدداً مـن الأسـئلة والأفكار التى ربما تساعد على إعطاء إجابات عن هذا السؤال الرئيسى، فمـن حيث المبدأ ينبغـى أن ينظـر الإنسـان الـى المجـال الـذى تعمـل فيـه العلاقـات العامة ولا يعتمد على وجهة نظرة الخاصة فحسب، ويكون إعدادها ممكناً فقط عندما تكون إدارة المنظمـة أو الجهـاز الحكومـى راغبـة فـى تخطيـط انشـطة الإتصالات، وعندئذ يصبح إعداد الموازنـة الدقيقـة أمـراً ممكنـاً، ولكـن إذا لـم تأخذ الإدارة هذا الأمر عن إقتناع وبجدية فـإن الحاجـة الـى تصميـم الموازنـة الدقيقة تقل أهميتها، بل تصبح الموازنة ذاتها فـى هـذه الحالـة، لا تعنـى الشـئ الكثير.

البنود الأساسية لموازنة العلاقات العامة

إن عمليـة الإعتمـادات التـى تتكـون منهـا موازنـة العلاقــات العامــة، وكذلك تحديد بنودها، يجب أن تأخذ فى الحسبان وجهتى نظر إدارة العلاقـات العامة بالمنظمة والمستشار الخارجى للعلاقات العامة، ذلك أن إعداد موازنـة

العلاقات العامة يصاحبة عادة الغموض والطموح بصفة عامة، فالتنبؤ – لمدة إثنى عشر شهرا – بالدور الذى ستقوم به العلاقات العامة فى المنظمات والأجهزة الحكومية يعترية دائما الغموض، خاصة فيما يتعلق بكافة الأعمال ذات المخاطر العالية، كما أنه يصعب التنبؤ بهذا الدور على وجة اليقين.

أما عن الطموح، فإن الموازنة التخطيطية – من وجهة نظر من يتولى إعدادها – ينبغى أن تغطى إحتياجات المنظمة – أو الجهاز الحكومى – فى إتصالاتها الداخلية والخارجية، كما تتصورها المنظمة، وليس كما ينبغى أن يكون عند حدود الضرورى منها، وذلك من أجل التوصل الى كل التفصيلات الدقيقة، ولذلك تأتى الإعتمادات المقترحة طموحة سواء كان الإعداد داخلها أو بواسطة المستشار الخارجى.

هذا، ويتوقع المستشار الخارجى ألا يقل ربحه عن ١٥٪، وهذا يعنى تحميل مصروفات الخدمة المطلوبة، بإضافات عما تتكلفة فعلاً، بالرغم من أن هذا المستشار قد يزداد دخله بما يحصل عليه من عمولات أو هبات عن بعض الخدمات التى يقوم بها لحساب المنظمة، مثل الطباعة والتصوير والإعلان.

وعلى ذلك، يصبح من الضرورى عند إعداد الموازنة التقديرية للعلاقات العامة، العمل بإستمرار على تجنب الغموض والطموح بحيث تكون الموازنة التقديرية دقيقة، بشكل يمثل الواقع الفعلى، أو يقترب منه كثيراً، ومن أجل هذا، فمن المقترح وضع قائمة بالبنود التى تتضمنها عادة الموازنة التقديرية للعلاقات العامة، بحيث يمكن تطبيقها على جميع المنظمات والأجهزة الحكومية المختلفة، مع مراعاة إختلاف حجم الإعتمادات التى

تُخصص لكل بند من البنود التى يقع عليها الإختيار، وذلك وفقاً لحجم المنظمة وطبيعية أنشطتها والبنود التى تناسبها، وأهم هذه البنود هى:

١- المهايا والأجور

وتشمل مهايا وأجور الموظفينن والعمال الذين يعملون بالعلاقات العامة أو من يطلق عليهم هيئة موظفى إدارة العلاقات العامة، سواء من كان يعمل منهم بالمركز الرئيسى أو بمكاتب الفروع - إن وجدت - وتتكون هذه الهيئة من كل أو بعض الوظائف الاتية:-

- مسئول العلاقات العامة
- مساعد مسئول العلاقات العامة.
- مسئول الصحافة.
- محرر أو أكثر لصحيفة المنظمة.
- مسئول الأفلام والصور الفرتوغرافية.
- مدير المعارض.
- مسئول تنظيم المناسبات.
- أمين المكتبة.
- هيئة السكرتارية.
- هيئة المكتب العام.

ويتطلب إدراج هذه الوظائف فى الموازنة إعتمادات للمهايا والأجور والمعاش والتأمين والضرائب، التى تقضى بها القوانين المعمول بها، والمكافآت والعلاوات والبدلات ... وخلافه.

٢- المصروفات الإدارية

تحتاج العلاقات العامة الى معدات وأدوات لتسيير أعمالها، مثل الآلات الكاتبة وآلات الطباعة والعناوين وأدوات الحفظ والأدوات الكتابية والملفات والصور، ومكاناً للتجميع والتصميم والتعبئة، وأخيراً مساحة كافية

لمكتبه ومراجع، وعموماً فإن المصروفات الإدارية تشمل كافة المصروفات العمومية اللازمة للإدارة، خصوصا إذا كان ينظر إليها على أنها مركز للإنتاج.

٣- النفقات الجارية

وتشمل تكاليف الإسكان، وتكاليف إعداد التقرير السنوى وتكاليف الصحف وملحقات الإتصالات الحكومية والمصروفات الجارية والعادية، مثل الأدوات التى يستخدمها الموظفون فى المكتب، بالإضافة الى ما يلزم المكتبة من أدوات مختلفة ومراجع متنوعة.

٤- التدريب الداخلى

ويشمل تدريب موظفى العلاقات العامة بالمنظمة، وفى بعض الحالات يتضمن هذا الإعتماد تكاليف موظفى إدارات أخرى.

٥- الإستشارات الخارجية

وتشمل الإعتماد الذى يُصرف منه على الإستشارات سواء تم تقديره إجمالا أو على أساس كل وحدة وفقا للمنطقة الجغرافية.

٦- المصروفات المتنوعة

وتشمل مصروفات السيارات والرسوم ومصروفات الفنادق وواجبات الأكل أثناء الرحلات، ومصروفات الترقية للزائرين، ومصروفات حفلات الإستقبال، وإيجار المعدات كالمكروفونات وأجور الإنتقال والنقل (سيارات ، عربات ، قطارات ، طائرات) وثمن الصحف والمجلات والكتب السنوية،

وتختلف هذه المصروفات تبعا لإختلاف النشاط وما إذا كان نشـاطاً إنتاجيـا أم إستخدامات معامل أم أدوات معارض.

٧- المصروفات غير المتوقعة

ويُخصص إعتمـاد لهـا يكـون تقديـره علـى أسـاس المصـروفـات غـير المتوقعة والتى لم تُحسب فى موازنـات سـابقة، ومـا يشـابهها مـن مصـروفـات غير متوقعة ولكنها محتملة الحدوث.

الأسباب التى تحول دون وضع خطة للعلاقات العامة :

هناك مجموعة من الأسباب التى يُمكن أن يؤدى أحدها أو بعضها الى عدم وضع خطة للعلاقات العامة، وأهم هذه الأسباب، هى:-

١- تعـدد وتنـوع ضغـوط العمـل اليومـى، بحيـث لا تتيـح الفُرصـة للفكـر التخطيطى وبالتالى لوضع خطة للعلاقات العامة.

٢- عدم توافر قوى عاملة مدربةومتخصصة داخل جهاز العلاقات العامة.

٣- عدم وجود مخصصات مالية كافية لإعداد وتنفيذ خطة العلاقات العامة.

٤- عدم إهتمام القيادات الإداريـة العليـا بالعلاقـات العامـة، ونظرتهـا السـلبية اليها.

٥- تشتت أعمال العلاقات العامة على إدارات وأقسام وجهـات متعـددة داخـل المنظمة.

٦- سيطرة العوامل الشخصية فى ممارسة الأنشطة الأساسية للعلاقات العامة.

٧- التعديل والتغيير المستمر فى القوانين واللوائح.

٨- التغيير المستمر للقائمين على العلاقات العامة، بحيث لا يمكن وضع خطة ثابتة لأنشطتها.

٩- وجود قصور فى الإلمام بالأصول العلمية فى مجال العلاقات العامة، والإقتناع بأن عملها روتينى ومتعارف عليه.

١٠- عدم إستيعاب تطبيق مبدأ المبادرة والمبادأة فى أعمال العلاقات العامة من جانب ممارسيها.

الفصل السابع

الإتصالات كجوهر للعلاقات العامة

مقدمة:

العناصر الأساسية لعملية الإتصالات.

أنواع الإتصالات.

المهارات الأساسية للإتصالات الفعالة.

المعوقات الأساسية للإتصالات الفعالة.

المقومات الأساسية للإتصالات الفعالة.



الفصل السابع
الإتصالات كجوهر للعلاقات العامة

مقدمة:

تُشكل الإتصالات العمود الفقرى لعمل العلاقات العامة، كما أنها جوهر العلاقات العامة ذاتها، بل إن العلاقات العامة هى فى المقام الأول وظيفة إتصالية، لا تُمارس بشكل عشوائ، ولكن التخطيط لها هو الذى يضمن ممارستها على نحو رشيد.

أضف إلى ذلك، أن التخطيط لها لا يصبح دقيقاً ولا واقعياً، مالم يستند إلى منهج علمى، وذلك من خلال بحوث العلاقات العامة، وهذه البحوث ذاتها تصبح عديمة الجدوى مالم تعتمد على نظام معلومات فعال، يضمن لها البيانات والمعلومات اللازمة بالسرعة والدقة والتكلفة المناسبة.

وعلى ذلك، فإن الإتصالات هى الوسيلة العلمية والعملية التى تؤدى إلى تنفيذ برنامج العلاقات العامة، من خلال إرسال وإستقبال المعلومات من وإلى جمهور المنظمة الداخلى والخارجى - بما يُساهم فى تحقيق التجاوب السلوكى مع أهدافها.

وتعتبر الإتصالات عملية حيوية، وضرورة حتمية لأية منظمة، بحيث لا يمكن تصور منظمة معينة تبقى وتستمر وتنمو دون إتصالات، وبالتالى فإن الأمر لا يقتصر على مجرد ممارسة الإتصالات فحسب، بل إن التحدى الحقيقى يكمن فى كيفية ممارسة الإتصالات على نحو فعال خاصة فى مجال العلاقات العامة، حيث يتم نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء

والإنطباعات والحقائق والمشاعر بشكل مباشر أو غير مباشر بإستخدام وسائل الإتصال، والإعتماد على الكلمات والصور والرموز المكتوبة والمرئية والمسموعة بهدف تكوين صورة طيبة عن المنظمة لدى كافة الأطراف المرتبطة بها سواء من داخلها أو من خارجها.

ويمكن التعبير عن أهمية الإتصالات، من خلال طرح مجموعة من التساؤلات أهمها:(١)

- متى نحتاج إلى الاتصالات ؟
- ما الذى نحتاجه لكى تتم عملية الإتصالات بفعالية ؟
- مع من يجب أن تتم الإتصالات ؟
- كيف يجب أن تتم الإتصالات ؟
- ما هى ردود الأفعال – الإيجابية والسلبية التى تسفر عنها عملية الإتصالات؟

العناصر الأساسية لعملية الإتصالات

والواقع، أن الإجابة على التساؤلات السابقة وغيرها، يمكن أن يساهم فى بلورة مضمون العلاقات العامة كوظيفة إتصالية ذات إتجاهين تسعى إلى ربط الحاجات والإهتمامات الخاصة بالمنظمة مع الحاجات والإهتمامات الخاصة بالمنظمة مع الحاجات والإهتمامات الخاصة بالجماهير المختلفة لها،

---

(1) G. A. Cole, Management; Theory and pratice, Fourth Edition, (London; Dp Publication, LTD, 1993)P. 171.

والتى يجب أن تتم الإتصالات معها، لتحقيق الفهم المتبـادل والعلاقـات الطيبـة وحسن النوايا Good will بين المنظمة وجمهورها الداخلى والخارجى.(١)

وبالتالى فإنه تيمكن للمؤلف، تحديد عناصر الإتصالات فيما يلى:-

١- المرسل Communicator :

وهـو المبـادر فـى عمليـة الإتصـالات حيـث يبـدأ بعمليـة الإرسـال للمعلومات، وقد يكون المرسـل هـو جهـاز العلاقـات العامـة بالمنظمـة، أو أى طرف من الأطراف المرتبطة بها سواء من داخلها أو من خارجها.

٢- المرسل إليه (المستقبل) Reseiver :

وهو المستهدف الوصول إليه مـن عمليـة الإتصـال، والـذى يمكـن أن يتلقى المعلومات المرسلة اليه من جانب المرسل قد يتفهمهـا، وقـد يقتنـع بهـا، الذى قـد يتجـاوب سـلوكيا معهـا، ويتوقـف ذلـك كلـه علـى مـدى إهتمامـه بهـا وإدراكه لها على النحو المقصود منها، وإستعداده الذهنـى والنفسـى للتجـاوب معها.

وتتوقـف مسـاهمة المرسـل إليـه فـى إنجـاح عمليـة الإتصـالات علـى مجموعة من العوامل، أهمها:-

- تكوينه الذاتى ، وفلسفته فى إدراكه الظواهر المادية والإجتماعية.

---

(1) Dunn, W., Public relations: Acontmpoary Approach,(Illinios: Home wood, Richard D., Irwin, 1986), P.50.

نقلا عن:-

- د. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإعلان والعلاقات العامة، (القـاهرة مكتبـة عيـن شـمس، ١٩٩٠) ص . ص ٣٥٣، ٣٥٤.

- خبراته وتجاربه السابقة.
- ثقافته وعاداته وتقاليده.
- مدى صحة الفروض التى تم إدراكها وفهمه الرسالة وفقا لها.
- مدى التجانس بين الأفراد أو الجماعات التى توجه اليهم الرسالة.

٣- الرسالة Message :

✪ وهى الموضوع الأساسى لعملية الإتصال والتى تحمل المضمون والمعنى – أو المعانى – المراد نقله من جانب المرسل إلى المرسل إليه (المستقبل) وذلك من خلال كلمات مكتوبة أو مسموعة أو إشارات أو أشكال أو صور، وتتوقف مساهمة الرسالة ومحتواها فى إنجاح عملية الإتصال على الدقة فى تحديد المعنى / المعانى التى تنطوى عليها الرسالة، وكذلك الدقة فى التعبير عن المعنى / المعانى المقصودة، وذلك من خلال حسن إنتقاء الكلمات والإشارات والرموز والصور والأشكال المناسبة للرسالة من ناحية وللمرسل إليه من ناحية أخرى.

٤- وسيلة الإتصال Channel:

وهى عبارة عن الأداة التى تستخدم فى نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه وتتعدد وتتنوع الوسائل، مثل المقابلات الشخصية والتقارير والخطابات والتليفون والفاكس والإذاعة والتليفزيون والصحافة والإجتماعات والندوات والمؤتمرات والمسابقات والمعارض والفيديو والأفلام الوثائقية. [1]

---

[1] Frank Jefkins, Public relation for Management Success, (London: Billing and Sons, Limited, 1984)P.P 51-63.

هذا، وتتوقف فعالية الوسيلة المستخدمة فى الإتصالات، على مجموعة من العوامل، أهمها:-

- مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة لموضوع الرسالة.

- مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة لمستقبل الرسالة.

- درجة الثقة المصداقية فى الوسيلة المستخدمة من جانب مستقبل الرسالة.

- مدى كفاءة الوسيلة المستخدمة ودرجة قدرتها على مقاومة التشويش.

٥- المعلومات المرتده Feed Back:

وتعبر عن رد الفعل الصادر من المرسل إليه المرسل، والذى يتيح للأخير التأكد من مدى تحقيق الهدف من الإتصال، بل إن المرسل يكون فى حالة إنتظار وترقب للتعرف على طبيعة هذه المعلومات وما إذا كانت إيجابية أم سلبية.

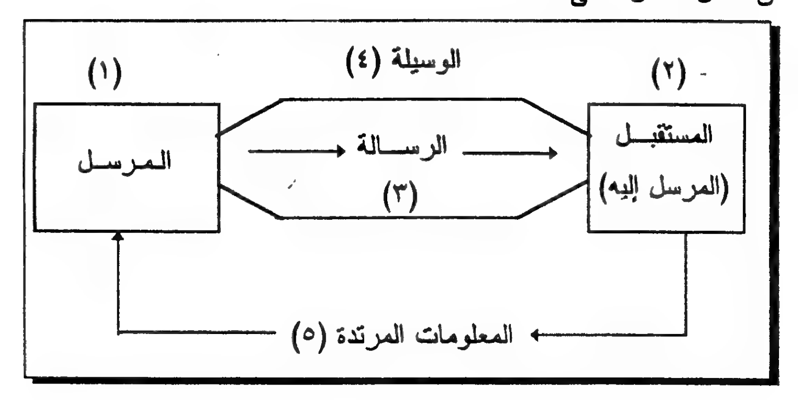
فإذا كانت المعلومات المرتدة إيجابية فإنها تعكس وصول الرسالة إلى المرسل إليه وإدراكه لها وإستيعابها وتقبلها والتجارب معها، أما عدم وصول الرسالة إلى المرسل اليه - أو وصولها متأخرة عن الوقت المناسب لها - أو وصولها إليه مع عدم إستيعابه لها، أو عدم تقبلها أو الإقتناع بها، وبالتالى عدم التجارب معها، وفى هذه الحالة، فإن هناك بعض الأنماط السلوكية المتوقعة من جانب المرسل، مثل:-

- عدم تكرار الإتصال بالمرسل إليه مرة أخرى.

- إدخال تعديلات على الرسالة، بحيث تصبح أكثر وضوحاً للمرسل إليه.

- تغيير أو تدعيم الوسيلة المستخدمة فى نقل الرسالة، بحيث تُصبح أكثر فعالية فى تحقيق الهدف من الإتصالات.

وعلى ذلك، فإنه يمكن توضيح عملية الإتصالات بعناصرها الخمسة من خلال الشكل التالى:-



شكل رقم (١٠)

دورة الإتصالات

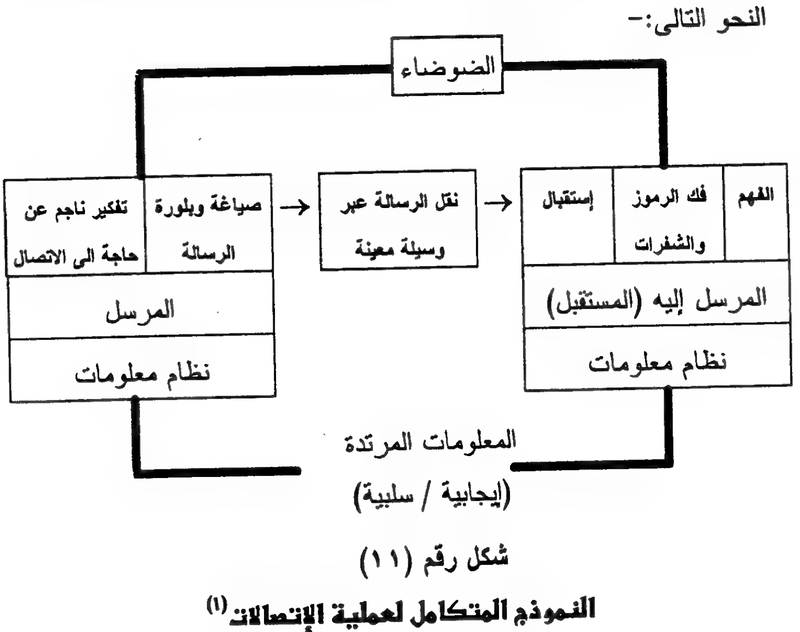
والواقع، أن الشكل السابق، وإن كان يبدو بسيطاً ومنطقياً فيما يتعلق بتوضيح ميكانيكية عملية الإتصالات، وطبيعة العلاقة بين عناصرها المختلفة، إلا أنه لم يكتشف عن عدة حقائق أساسية، أهمها:-

١- التأثير السلبى للضوضاء Noise ، التى تتعرض لها عملية الإتصالات سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر على درجة فعاليتها، وكذلك أبعاد هذا التأثير.

٢- ما يدور فى ذهن المرسل من فكر وعمليات عقلية قبل الشروع فى إرسال الرسالة.

٣- ما يدور فى ذهن المرسل إليه (المستقبل) من فكر وعمليات عقلية بمجرد إستقبال وتلقى الرسالة.

وعلى ذلك، فإنه يمكن للمؤلف تطوير الشكل المبسط لعملية الإتصالات - على النحو السابق - ليجسد فيه الحقائق المذكورة، وذلك على النحو التالى:-



شكل رقم (١١)

النموذج المتكامل لعملية الإتصالات[1]

---

[1] مأخوذة بتصرف عن:

- Heinz weithrich and Harold koontz, Management Aelobal prespective. Tenth Edition, (New York: Mc Grow - Hill, Inc., 1993), P. 541.

ويتضح من خلال الشكل السابق، الحقائق الآتية:-

١- ما يمكن أن تُمارسه الضوضاء من تأثير سلبى على واحد أو أكثر من العناصر الأساسية التالية لعملية الإتصالات (المرسل / المستقبل / نقل الرسالة)، وذلك من خلال ما يُسمى بالتشويش والاشاعات والتخريف، وهذا من شأنه أن يعوق تنمية وتطوير أى تفكير ناضج.

٢-ما يسبق عملية إرسال الرسالة من عمليات عقلية لدى المرسل، التى تتمثل فى التفكير الناجم عن ظهور الحاجة إلى الإتصال، ومع من، وبأية وسيلة ثم كيفية صياغة وبلورة الرسالة ذاتها.

٣- ما يترتب على عملية نقل الرسالة من إستقبال لها من جانب المرسل إليه، وفك رموزها وشفراتها، فى سبيل السعى لإستيعابها وتفهمها وبالتالى تقبلها أو عدم تقبلها، والتجارب أو عدم التجارب معها.

٤- إستناد كل من المرسل والمستقبل إلى نظام معلومات - ذاتى / مؤسسى - خاص به يستعين به فى مجال ترشيد عملية الإرسال أو عملية الإستقبال، وبالتالى تزداد فرص فعالية الإتصال المزدوج (لكلا الطرفين).

أنواع الإتصالات:

يمكن تصنيف الإتصالات إلى عدة أنواع وفقا للمعيار الذى يستند إليه هذا التصنيف، وذلك على النحو التالى:-

أولاً: الإتصالات الشفهية والإتصالات المكتوبة:

حيث يتم إرسال المعلومات بإحدى طريقتين أو كلاهما معا، وهما:

١- الطريقة الشفهية : وتصلح عادة للمواقف التى تتطلب المواجهة المباشر بين المرسل والمستقبل، وتعتيبر هذه الطريقة هى الأفضل لإرسال المعلومات إلى الغير، وذلك للأسباب الآتية:-

- أنها تشعر الفرد المرسل إليه بأهميته الذاتيه.
- أنها تتيح الفرصة للمرسل أصلا لكى يتأكد من إستيعاب وفهم المرسل إليه للمعلومات.
- أنها أسرع وسائل الإتصالات.

٢- الطريقة الكتابية: على الرغم من المزايا المترتبة على إستخدام الطريقة الشفهية فى الإتصالات، إلا أن ذلك لايقلل من أهمية الطريقة الكتابية أو يغنى عنها، حيث تستخدم بفعالية فى حالة كبر عدد العاملين المراد إرسال المعلومات إليهم، وعلى كافة المستويات، وبالتالى فإن الحاجة إلى الطريقة الكتابية تصبح ضرورية فى مثل هذه الحالات.

ثانياً: الإتصالات الرسمية والإتصالات غير الرسمية

حيث تعتبر الإتصالات رسمية،إذا إرتبطت بالهيكل التنظيمى الرسمى للمنظمة، الذى يُحدد خطوط السلطة والمسئولية بين الإدارات والأقسام والأفراد.

وتنقسم الإتصالات الرسمية بدورها داخل المنظمة إلى ثلاثة أنواع مكملة لبعضها البعض، وهى:-

١- الإتصالات الهابطة:

وتشير إلى الإتصالات التى تتم من أعلى إلى أسفل، حيث يتم إرسال المعلومات من المستويات الإدارية العليا فى المنظمة إلى المستويات الإدارية الأدنى بها، والتى عادة ما تحمل فى طياتها قرارات وتعليمات وأوامر ملزمة بالتنفيذ لمن توجه إليهم (المرؤوسين) كما أنها تعبر عن إتصالات ذات اتجاه واحد، يجب العمل على تنفيذها والإلتزام بها، وأخيراً فإنها توجد فى جميع المنظمات.

٢- الإتصالات الصاعدة:-

مكملة للإتصالات الهابطة، حيث يشير هذا النوع من الإتصالات الرسمية إلى تصعيد المعلومات من أسفل إلى أعلى، أى من جميع المستويات الإدارية بالمنظمة إلى المستويات الادارية الأعلى منها، وعادة ما تحمل هذه الإتصالات فى طياتها شكاوى ومقترحات وآراء، وإلتماسات وتقارير، وكافة المعلومات عن سير العمل والتى قد يؤخذ بها أو لا يؤخذ بها وفقاً لمدى إقتناع الإدارة العليا بها.

٣- الإتصالات الأفقية:-

ويُقصد بهذا النوع من الاتصالات إرسال المعلومات بين مختلف الادارات والأقسام والافراد، الذين يقعون فى نفس المستوى الإدارى الواحد بالمنظمة، وعادة ما يتم ذلك لإعتبارات التنسيق والتكامل بين الأعمال والوظائف والأقسام والإدارات، دون ممارسة سلطة لأى منهم على الآخر.

ومن ناحية أخرى، فإن الإتصالات تعتبر غير رسمية إذا لم تستند إلى الهيكل التنظيمى الرسمى، بل إنها تستند إلى حقيقة التفاعل الاجتماعى بين الأفراد وكذلك التنظيمات غير الرسمية، التى يؤكد روبرت سالتونستال على أنها موجودة فى كل المنظمات، وتمارس عملها كل يوم، بل وطوال اليوم، وعلى الادارة الحقيقية أن تعترف بوجودها، وألا تحاربها على الإطلاق، بل تعمل على إستقطابها لتحقيق أهداف المنظمة.

وعلى ذلك، فإن الإتصالات غير الرسمية لا تعتبر بديلاً عن الإتصالات الرسمية، بل مكملة لها، نظراً لما تحقق من مزايا عدة أهمها:-[١]

- زيادة سرعة إنتقال وتبادل المعلومات، وتخفيف عبء التفاصيل عن القيادات الادارية العليا.
- إستكمال الكثير من المعلومات والبيانات التى يتعذر أحياناً على الإتصال الرسمى إستيفاؤها.
- تمهيد الطريق إلى تذليل الصعوبات التى تواجه جهود التطوير وتحسين الآداء.
- تنمية الشعور بالإنتماء لدى العاملين عن طريق إتاحة الفرصة لتفهمهم دقائق العمل.
- المساهمة فى تيسير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.

---

[١] د. على محمد حلوه، بحوث ودراسات فى الإتصالات، (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٨٢)، ص ٩٢-٩٣.

- تحقيق التوازن بين التغيرات المحيطة بمناخ العمل، وذلك بشكل أيسر وأسرع من أسلوب الإتصال الرسمى.
- المساهمة فى إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسى من بيئة العمل، نظراً لما يُمكن أن تتيجه الإتصالات غير الرسمية من فرص للتنفيس عما يشغل أذهان العاملين من مشكلات، وما يجيش فى صدورهم من آراء ومقترحات وأفكار فى صالح العمل.

ثالثاً: الإتصالات فى اتجاه واحد والإتصالات فى اتجاهين:

حيث يشير النوع الأول إلى أوتوقراطية الإدارة، وعدم السماح للمرؤوسين بتصعيد آرائهم ومقترحاتهم وشكواهم إلى المستويات الأعلى (الإتصالات الصاعدة)، ويقتصر الأمر على الاتصالات الهابطة الملزمة لهم فقط.

والواقع أن هذا النوع من الإتصالات يساهم فى زيادة تكوين التنظيمات غير الرسمية المضادة للمنظمة/ كما أنه يعوق تنمية المهارات والقدرات الابداعية لدى العاملين بالمنظمات.

أما عن الإتصالات فى اتجاهين (صاعدة وهابطة)، فإنها تعكس ديمقراطية الإدارة/ من خلال السماح للمرؤوسين بتبادل وتداول المعلومات، وحرية التعبير من خلال عرض الأفكار والآراء والمقترحات والشكاوى والإلتماسات والتقارير، وبالتالى إتاحة الفرصة لتكوين التنظيمات غير الرسمية المؤيدة للمنظمة، والمساهمة فى تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين، ويتضح مهمة العلاقات العامة أكثر سهولة ويسراً عنها فى حالة تطبيق الإتصالات فى إتجاه واحد.

رابعاً: الإتصالات اللفظية والإتصالات غير اللفظية:

تعتمد الإتصالات اللفظية على رسائل ذات كلمات معبرة عن المعانى المراد توصيلها إلى الطرف الآخر، وإن كانت هذه الإتصالات ضرورية، إلا أنها لا تُغنى عن الإتصالات غير اللفظية، التى تنتقل من فرد لآخر دون إستخدام الكلمات، بل إنها تعتمد على تعبيرات الوجه وتعبيرات العين وحركة اليد وإيماءتها وإستخدام المسافات وحركة الجسم واللمس.

والواقع، أن الفكر ما هو إلا مجموعة من الصيغ اللفظية، والتفكير ليس إلا رموزاً يستخدمها الإنسان كألفاظ اللغة أو نموذج رياضة، التى يقوم الإنسان بتركيبها فى صور شتى، لتصل بنا إلى إدراك معنى معين، بل إن التفكير الصامت ما هو إلا ألفاظ تجرى فى تركيبات معينة، كما أن هذه الألفاظ غير مسموعة إلا لصاحبها، من حيث أنها حركات أضعف من أن تحرك اللسان بصوت مسموع للآخرين.[١]

خامساً: الإتصالات داخل المنظمة والإتصالات خارج المنظمة

هناك صورا متعددة للإتصالات التى تتم داخل المنظمة كل يوم بل وطوال اليوم مثل المقابلات الشخصية بين مختلف العاملين فى المنظمة من ناحية وبين القيادات الادارية من ناحية أخرى، كما أن هناك التليفون والتقارير والمذكرات، كأمثلة على الإتصالات الداخلية.

---

[١] د. محمد الجوهرى، الرموز والدلالات، مجلة العلاقات العامة العربية، العدد ١٣٢-١٣٤، مارس - أبريل، ١٩٨١، القاهرة جمعية العلاقات العامة العربية، ص ٦٥.

أما الإتصالات التى تتم بين المنظمة والجهات الخارجية، فإنها تتميز بمراعاات الشكليات أكثر منها فى حالة الإتصالات فى داخل المنظمة، فمثلاً الخطاب الصادر عن المنظمة وموجه إلى منظمة أخرى لابد وأن يراعى فى صياغته وتنظيمة وعرضه للموضوعات الرسميات المتفق عليها فى مثل هذه الحالات، بما يُسهم فى تكوين صورة طيبة عن المنظمة لدى الغير، وتختلف وسائل الإتصالات بين المنظمة والجهات الخارجية عنها فى حالة الإتصالات داخل المنظمة، من حيث اللجوء بكثرة إلى الخطابات المسجلة، والمسجلة بعلم الوصول والعادية، كما يكثر إستخدام التليفون والفاكس والبرق فى حالات الإستعجال، وقد تلجأ المنظمة للاتصال بالجمهور الخارجى الكبير العدد، والذى ينتشر فى مساحات واسعة من البلاد، عن طريق وسائل الإتصال الجماهيرى، كالصحف والمجلات والاذاعة والتليفزيون وذلك للإتصال بالعملاء والوكلاء والموردين والمتقدمين لشغل بعض الوظائف فى المنظمة.

سادساً: الإتصال الشخصى والإتصال الجماهيرى

وهناك عدة فروق أساسية يمكن أن تبرز التركيز على أى منهما دون الآخر، وأهم هذه الفروق، هى:-[١]

١- هوية القائم بالإتصال: حيث يكون القائم بالإتصال عن طريق الوسائل الجماهيرية مفتقداً لهوية واضحة المعالم، حتى ولو كان شخصه مرئياً كما

---

[١] يحيى أبو بكر، الاتصال الشخصى أقوى وسائل العلاقات العامة تأثيراً وأقلها كلفة، مجلة العلاقات العامة العربية، العدد ١٣٥-١٣٦، نوفمبر. ديسمبر ١٩٨١-القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية ص. ص ٦-٨.

هو الحال فى التليفزيون لأنــه جزء مـن الوسـيلة وليس لـه وجـود مستقل عنها، وعلـى الرغـم مـن أن مسـتقبليه يسـتمعون إليـه وقـد يرونـه، فإنـه لا يسمعهم ويراهم، والإتصال بينه وبينهم مصطنع وليس لـه وجـود ملمـوس ويتحدث دائما من وراء حجاب.

أما فى حالة الإتصال الشخصى فإن القـائم بالإتصـال موجـود وجـوداً ماديا ملموساً فى نفس المكان مع مـن يتحـدث إليهم، ولا توجـد حواجـز بينـه وبينهم بإعتبـاره إنسـانا حياً معهم، لا مجـرد صـوت أو صـورة، ولـه هويتـه المستقلة إلى جانب تمثيله المنظمة التى يعمل بها وهنا نتعامل مع إنسان وليس مع شبح كما هو الحال فى حالة الإتصـال الجماهيرى.

٢- **مستقبلوا الرسالة:** وهم جماعة مجهولة فى حالة الإتصـال الجمـاهيرى فالقائم بالإتصال يُجهد نفسه فى سـبيل التعـرف الأعمـى علـى هويتـه ولا يمكن أن يصل فى ذلك إلـى نتـائج محـددة ومؤكـدة، كمـا هـو الحـال فـى الحالة الإتصـال الشـخصى الـذى يتـم بينـه وبيـن الجمهـور وجهـاً لوجـه، ويعرفهم تماماً، وبالتالى يعرف كيف يتعامل معهم.

٣- **المعلومات المرتدة:** ويتم الحصول عليها بطريقة طبيعية وفوريـة ودون مشـقة، وذلـك فـى حالـة الإتصـال الشـخصى، أمــا فــى حالـة الإتصـــال الجماهيرى فإن ذلك عادة يتم الحصول عليه متأخراً، ومن خـلال رسـائل القراء والمستمعين والمشاهدين أو البحوث الميدانية وتـأتى النتـائج بصفـة عامة أقل دقة عنها فى حالة الإتصال الشخصى.

٤- صياغة الرسالة: حيث تصاغ الرسالة خصيصاً فى حالة الإتصال الشخصى لتلائم شخص معين وموقف معين، وبالتالى تكون مناسبة تماماً لبلوغ الهدف الذى صيغت من أجله، مثل الخطاب الشخصى الذى لا يعنى إلا المرسل والمرسل إليه.؟

أما فى حالة الإتصال الجماهيرى فإنه غالباً ما يتم التعميم وإستخدام القاسم المشترك الأعظم فى إختيار صيغة الرسالة ومحتواها وألفاظها بل ونبرات الصوت والتعبير بقسمات الوجه، وبالتالى فإنها رسالة خاصة موجهه إلى الجميع، حتى الى من لا يهتم بها ولا يريد أن يستقبلها، وهى تشبه خطاب معنون (إلى كل من يعنيه الأمر).

المهارات الأساسية للإتصالات الفعالة:

هناك مجموعة طمن المهارات الأساسية، اللازمة لنقل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار والمعانى، والتى يؤدى توافرها، والحرص على إكتسابها - سواء من جانب المرسل أو من جانب المرسل إليه - إلى زيادة فعالية عملية الإتصالات، وبالتالى زيادة فعالية العلاقات العامة ذاتها، وأهم هذه المهارات الأساسية، هى:

أولاً: مهارة التحدث:

ويقصد بها اللباقة، وحسن إنتقاء الألفاظ الأكثر مناسبة للتعبير عن المعانى التى تنطوى عليها الرسالة، وتأتى هذه المهارة فى مقدمة المهارات الأساسية للإتصالات الفعالة، منذ زمن بعيد، فقديماً قالوا (المرء مخبوء تحت لسانه) وقالوا (لسان المرء مخبرة)، كما قالوا (تكلم حتى إراك)، وكذلك قالوا

(يـأتيك رجـل أشـعث أغبر فـلا تعيره إهتمامـاً، فـإذا مـا تحـدث إعتدلت مـن ضجعتك وأعطيتـه حقـه مـن المهابـة والإحـترام، كمـا يـأتيك الرجـل مهندمـاً فتعطيه حقه من المهابة والإحترام، فإذا ما تحدث، سقط عن نظـرك وأهملتـه بل وتجاهلته)، وفى هذا المجال، فإنه يجب مراعاة الآتى:- [١]

- التحكم فى الأحبال الصوتيه، والربـط بيـن طبقـة الصـوت وقسـمات الوجـه لإحداث التردد الصوتى المناسب لنوعية طالجمهور، حتى يأتى القول بليغاً ومطابقاً لمقتضى الحال فى مبناه ومعناه وآدائه، وبما يضمن التجـاوب مـع مضمون الرسالة فهماً وإقتناعاً وسلوكاً.
- مراعاة المسافة الشخصية والمسافة الإجتماعية حين التحدث إلى الجمهـور، حيث حدد العلماء المسافة الشخصية بمـا لايتجـاوز خمسـة أقدام والمسـافة الإجتماعية بما يتروواح بين خمسة أقدام وإثنى عشر قدماً.
- الإستعداد للكلام: ويشمل الهدف من الكلام وهـل هـو الإقنـاع أو التعليـم أو التسلية، وعند توارد الأفكار فإنه يجب تقييم كل منها لإختيار الأنسب منهـا والأقوى تأثيراً.
- اجتذاب الإنتباه، حيث يجـب علـى المتحـدث فـى بدايـة حديثـه جـذب إنتبـاه الجمهور بعرض حقائق مثيرة أو فقرة مقتبسة عن أحد المشاهير أو حكايـة قصيرة أو توجيه سؤال أو عرض خريطة.

---

[١] يحيى أبو بكر، المهـارات الإتصاليـه وفـن الحديـث، مجلـة العلاقـات العـامة العربيـة، ١٣٣ - ١٣٤، مارس - إبريل ١٩٨١٤، القـاهرة: جمعيـة العلاقـات العامـة العربيـة ، ص . ص ١١-١٧.

- تركيز الإهتمام على التحدث، حيث من الضرورى توضيح النفع الذى يعود على المستمعين من الإنصات إليه وربط الحديث بقدر الإمكان بواقعهم ومصالحهم الشخصية، وكذلك العمل على تحقيق التوازن بين ثلاثة أشياء هى الصوت واللغة والمعنى المراد التعبير عنه، وذلك للإقتراب - دون إفتعال - من العلاقة الطبيعية بين أداة التعبير والموضوع من ناحية، والتأكد على القيمة الجمالية التى تقوم على الإنسجام فى العملية الإتصالية.

ثانياً: مهارة الإنصات:

ويُقصد بها القدرة على التركيز فى صمت حين الإستماع إلى الآخرين وتنظيم الأفكار والمعانى والكلمات المعبرة، وأثناء الإستماع إليهم، وذلك تمهيداً للرد عليهم ومحاولة إقناعهم.

لقد وضع العلماء ثلاثة أسئلة، يمكن للمرسل/ المستقبل الماهر أن يأخذها فى الحسبان حين الإنصات للآخرين، وهى:- [١]

١- ماذا يقصد المتحدث، أى ماذا يحاول أن يقول ؟

٢- كيف عرف، أى دليل عنده على ما يحاول أن يقوله ؟

٣- ما الذى يُخفيه المتحدث ؟

أضف إلى ذلك،أن هناك عدة قواعد عامة للإنصات أهمها:

---

[١] وليم فان دير سال، قياس الإشراف فى المؤسسات الحكومية والخاصة، ترجمة عمر القبانى، (القاهرة: دار الكرنك للنشر والطبع والتوزيع، ١٩٦٣) ،ص.ص ١١٠-١١٥.

١- هدوء الأعصاب أثناء الإتصالات، حيث أنه إذا توترت أعصابك صعب عليك أن تفهم.

٢- الإصغاء إلى المتحدث حتى الإنتهاء من كلامه، ولا تقاطع ولا تعارض ولا تضيق به ذرعاً، بل إصغ بوعى وعناية لما يقوله من أوله إلى آخره، ثم إبدأ فى توجيه أسئلتك.

٣- الإصغاء فى صبر دون نقد أو نصح أو حكم، واترك لمحدثك الحرية مطلقة أن يتكلم دون خوف من رقابة أو لوم.

٤- تناسى رموز السلطة حين الإنصات بحيث لا يمكنك الإنصات الجيد إذا فزعت أو تهيبت لقب المتحدث أو إسمه أو رتبته أو درجته العلمية أو ثربه الرسمى أو ثروته أو مركزه الأدبى.

٥- عدم إحتقار معلومات من يتحدث اليك، فهذا يبعث فيك الغرور والإعتداء بالنفس، بشكل لا يساعدك على الفهم.

ثالثاً: مهارة الكتابة:

ويقصد بها القدرة على التعبير بخط واضح عن المعنى الذى يعبر عن مضمون الرسالة الإتصالية، وذلك مع مراعاة الوضوح والبساطة وحسن الصياغة وحسن العرض والتراكيب اللغوية السليمة، وتجنب الأخطاء فى النحو والهجاء والإملاء.

والواقع، أن الكتابة الجيدة تتطلب تفكيراً منهجياً ومرتباً بشكل علمى، كما أنه لا يمكن الإرتقاء بمستوى أسلوب الكتابة دون قراءة وإطلاع مستمر،

وذلك لزيادة الحصلية اللغوية، وتنمية المعارف الأساسية، وبالتالى تنمية مهارة الكتابة.

رابعاً: مهارة القراءة

ويقصد بها التمتع بذاكرة فوتو غرافية Photograph Me Mory ومحاولة التدريب عليها، والعمل على تنميتها، هذا لا يتأتى إلا من خلال مجموعة من القواعد، التى أهمها:- [١]

١- المثابرة من أجل إلتقاط المعانى من خلال الكلمات والفقرات وذلك حتى تتحقق السرعة فى القراءة، مع الدقة فى الإستيعاب.

٢- التركيز على قراءة عبارات بأكملها وليست كلمات بمفردها، حيث تتطلب القراءة السريعة زيادة عدد الكلمات التى يمكن للقارئ إلتقاطها بلمحه بصر واحدة، فإذا ركز القارئ عينيه على كل كلمة كما يفعل كثير من الناس فهو مجرد قارئ عادى وهناك فرق بين تقسيم العبارة التالية الى كلمات: مع / التطور/ الفكر/ الإدارى/ ظهرت/ المدارس/ المتعددة، وبين تقسيم العبارة الى جزأين فقط: مع تطور الفكر الإدارى/ ظهرت المدارس المتعددة، وهذا الفرق هو بداية الطريق الى القراءة السليمة، بحيث يتم تقسيم أى عبارة طويلة الى أقسام صغيرة لكل منها معنى يمكن إستيعابه على حده، وبحيث تستطيع العين رؤيتها فى لمحة واحدة.

---

[١] يحيى أبو بكر، القراءة المثمرة، مجلة العلاقات العامة العربية العدد ١٣١-١٣٢، يناير - فبراير ١٩٨١، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، ص.ص ٣٥-٤١.

٣- التخلص من متابعة القراءة بالإصبع أو القلم، وكذلك تحريك الشفتين مع القراءة، فالقراءة السريعة تتم بالعينين وليس بالإصبع أو القلم أو الشفتين، فالمطلوب هنا ليس تلاوة ولكن قراءة سريعة.

٤- تجاوز ماليس هاماً ولا أساسياً، فالإختيار والإستبعاد متلازمان ولابد أن يتم كلاهما فى وقت واحد، فمثلا (لقد شاء القدر أن يصل جميع الضيوف والمدعوين الى مكان الحفل فيجتمع شملهم قبل أن يصل المضيف) وهنا تقع أعيننا على كلمات (يصل جميع الضيوف قبل المضيف)، وفقا لمنطق القراءة السريعة، أما باقى الكلمات فلا تهمنا وبالتالى فإن الفرد يهتم بأخذ (الزُبد) ويترك (الزَبد) الذى لا يتسع له وقته ولذلك لابد من تطبيق مبدأ تعمد الإختيار، والتخلى عن توهم أنه ليس من الأمانة عدم القراءة كل ما هو مكتوب، فيما عدا الوثائق القانونية المعقدة أو التقارير الفنية المعتمدة على معلومات تفصيلية محددة.

٥- التدريب على التركيز وتنحية جميع الشواغل الأخرى جانبا، حتى لا تُصرف القارئ عن التركيز على ما يقرأه ويجب أن يكون الذهن صافى تماماً ومتفرغاً للقراءة دون أن يشغله عن الموضوع أى شاغل وتأجيل القراءة إذا كانت هناك مشكلة كبرى لا يمكن تجاهلها أو إبعادها عن حيز التفكير، كما يجب التوقف عن القراءة فور الإحساس بأن الذهن بدأ يسرح فى أمور أخرى، وإلا أضطر الفرد الى إعادة القراءة للوصول الى فهم الموضوع، ويضيع وقت أطول وجهد أكبر، وتفقد القراءة السريعة فعاليتها .

٦- تطبيق مبدأ الكتاب يُقرأ من عنوانه، حيث تُتيح مهارة القراءة المثمرة للقارئ تكوين فكرة سريعة عن المادة التى يقرأها قبل أن يتوغل فى صفحاتها وينفق الكثير من وقته فى قراءتها. وهنا يجب طرح هذه التساؤلات:

- لماذا أقرأ هذه المادة ؟
- ماذا أقرأ فى هذه المادة ؟
- ماذا أريد أن أعرف ؟
- هل هذا الكلام جديد فعلا أم أنه مجرد حشو ؟
- هل يجب أن أقرأه بأكمله ؟

خامساً: مهارة التفكير المنظم

ويقصد بها القدرة على تطبيق المنهجية العلمية فى التفكير والتسلسل المنطقى للأفكار، وطرح التساؤلات الواقعية، وهذه المهارة تشكل البنية الأساسية لمهارة التحدث ومهارة الكتابة ومهارة الإنصات التى تتطلب جميعها قدرة عالية على تفهم الأحداث والوقائع والإدراك المنظم للعلاقات بين المتغيرات المختلفة، وهنا فإنه يجب على الفرد البُعد عن التحيز والتعصب، حيث يعتبر كل منهما عدواً أساسيا لهذه المهارة كما يجب التزود بالمعلومات الكافية والصحية، وعدم القفز الى إستنتاجات خاطئة Jumping Conclusions تؤدى الى وضع أحكام وإتخاذ قرارات خاطئة.

سادساً: مهارة إستخدام الوسائل الإتصالية

حيث يؤدى عدم القدرة على إستخدام الوسائل الإتصالية إلى إنخفاض فعالية عملية الإتصالات، وذلك مهما توافرت المهارات الأخرى للإتصالات الفعالة، فمثلا لا يمكن الإستعانة بكيفية التحدث فى التليفون، بل وطريقة إنهاء المكالمة التليفونية ذاتها، ومراعاة آداب اللياقة واللباقة اللازم إتباعها حين إستخدام هذه الوسيلة، وكذلك المهارة الخاصة بالتعامل مع الجوانب الفنية للإجتماعات وفقاً لمكانة الفرد فيها، وتتطلب هذه المهارة أيضا ضرورة الإلمام بتكنولوجيا الأدوات الإتصالية الحديثة، وكيفية التعامل معها، والإستفادة منها.

سابعاً: مهارة الحساسية الاجتماعية

ويقصد بها القدرة على تطبيق مبدأ تبديل الأدوار مع الآخرين - زملاء ورؤساء ومرؤوسين - حين التعامل معهم - وتصور الفرد بوضع نفسه مكان الطرف الذى يتعامل معه، بل وعدم التأثر بمشكلات الأسرة أو مشكلات العمل حين التعامل مع الآخرين، وبالتالى يقترب كثيرا من هؤلاء الآخرين، بشكل يؤدى الى سرعة الوصول إلى نقطة التلاقى (الاتفاق) بين الطرفين (المرسل والمرسل إليه).

ثامنا: مهارة الذكاء الإجتماعى

ويقصد بها القدرة على حسن التصرف والتفاعل الإجتماعى الرشيد والتوازن الإنفعالى والميل الإنسانى Human Interes وهذه المهارة تتطلب إدراكاً واعياً للطبيعة البشرية، ونضجاً كافيا للتكيف والتوافق مع متغيرات كل

موقف على حده، وحضوراً ذهنياً وقبولاً إجتماعيا من جانب الآخرين الذين يتعامل معهم.

تاسعاً: مهارة حُسن إدارة الوقت

ويُقصد بها القدرة العالية على تطبيق ما يسمى بقاعدة باركينسون في التعامل مع الوقت، والتي تقضي بعدم ترك الوقت يتمدد ليشغل أكثر ما هو مُخصص للمهمة الإتصالية، كما تعني هذه المهارة القدرة العالية على التعامل مع الوقت على أنه مورد Resource وليس قيداً Constraint - بل أنه أغلى وأثمن الموارد المتاحة جميعاً، نظراً لأنَّه لا يمكن إسترجاعه أو أستعاضته، كما أن الفائض والمتبقي منه (وقت الفراغ) لا يمكن تخزينه.

ولما كانت التكنولوجيا المعاصرة للإتصالات تعترف بأهمية قيمة الوقت، [١] ويُتيح فرصاً كبيرة ومتعاظمة لإمكانية التعامل معه، فإن مهارة حُسن إدارة الوقت تتطلب الأخذ في الإعتبار أن المنافسة على الوقت أصبحت الآن هي أحدث أشكال المنافسة المعاصرة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة على كل من المرسل والمرسل إليه.

عاشراً: مهارة الإهتمام بالمظهر

وتتضمن هذه المهارة الظهور المستمر بالشكل اللائق، سواء من حيث الملبس والهندام، والتصرفات المناسبة للموقف ومراعاة الأصول العلمية والعملية لقواعد البروتوكول في التعامل مع الآخرين، وهذا يضمن الشعور

---

[١] حسن الشامي، وسائل الإتصال وتكنولوجيا العصر، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتابة، ١٩٩٢)، ص. ص ٩٣-٢٢٣.

بالإرتياح، والتهيئة الذهنية والنفسية للوصول إلى الاقناع والإقتناع المتبادل بين طرفى الإتصال (المرسل والمرسل إليه).

المعوقات الأساسية للإتصالات الفعالة:

هناك مجموعة من العوامل التى تعوق الإتصالات الفعالة، وبالتالى فإنها تقلل من درجة فعالية عملية العلاقات العامة ذاتها، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات متجانسة (الفردية وتلك المرتبطة ببيئة العمل والميكانيكية)، واستعراض كل مجموعة منها، على النحو التالى:- (١)

أولاً:- المعوقات الفردية: وتنطبق هذه المجموعة من المعوقات على الإتصالات الرسمية، وكذلك على الاتصالات غير الرسمية - سواء داخل المنظمة أو خارجها - وتتمثل أهم هذه المعوقات، فى الآتى:-

١- إنخفاض مستوى المهارات الأساسية للإتصالات الفعالة لدى الفرد مثل مهارة التحدث ومهارة الإنصاب ومهارة الكتابة ومهارة القراءة ومهارة الحساسية الإجتماعية ومهارة حُسن إدارة الوقت ..... الخ.

٢- وضع إفتراضات غير واضحة وغير محددة Assumptions Unclarified حيث يتصور الفرد مواقف معينة يمكن أن تحدث، وذلك

---

(1) - Heing We ithrich and Harlod koontz, Op. Cit, PP. 547 - 550
- G.A. Cole, Op.Cit., P.P 175 - 176.

- حنفى محمود سليمان، السلوك الإدارى، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٨)ص.ص ٣٦٠ - ٣٣٦ ، بتصرف.

- د. محمد محمد إبراهيم، السلوك التنظيمى وتطبيقاته فى منظمات الأعمال (شبين الكوم: الولاء للطبع والتوزيع، ٢١٩٩٥، ص. ص. ٣٤٧ - ٣٥٣، بتصرف.

إستناداً إلى افتراضات خاصة من جانبه هو، فمثلا يمكن أن يرسل عميل رسالة إلى صاحب المزرعة (البائع) ويقول له فيها أنه سيحضر إليه لزيادة المزرعة، وهو بذلك يفترض أن البائع سوف يُقابله فى المطار، ويحجز له غرفة فى فندق لائق، ويرتب له برنامج زيارة وتنقلات مناسبة، ومن ناحية أخرى فإن البائع (صاحب المزرعة) يفترض أن العميل سوف يأتى فقط إلى المدينة ويعمل مكالمة تليفونية روتينية الى المزرعة .. وهكذا،والواقع أن مثل هذه الإفتراضات تُحدث لبساً وغموضاً ونتائج سلبية فى كل حالات لكافة الأطراف المرتبطة بها، والمتأثرة بها.

٣- إنعدام الثقة والمصداقية بين المُرسل والمرسل إليه، حيث ينشأ الشك المتبادل بينهما فى النوايا والدوافع الكامنة وراء الإتصالات وبالتالى لا تسفر الإتصالات عن أية نتائج إيجابية، ولاتضمن الإقناع المستهدف، والتجاوب السلوكى المطلوب.

٤- سيطرة الخوف على أحد الطرفين أو كلاهما، حيث يُعتبر الخوف من العوامل الأساسية التى تُقلل من فعالية الإتصالات ويؤدى إلى تبادل وتداول معلومات ناقصة أو مشوشة، خوفاً من الإفصاح عن المعلومات الحقيقية الكاملة، بما يبعث على عدم الإطمئنان.

٥- إنخفاض القدرة على الفهم لدى أحد الطرفين أو كلاهما، حيث تُعتبر القدرة على الفهم من أهم الفروق الفردية، فكلما إنخفضت القدرة على الفهم لدى أحد الطرفين أو كلاهما - كلما ظهرت الصعوبات المترتبة

على عدم إستيعاب المعلومات المتبادلة وبالتـالى إنخفضـت درجـة فعاليـة الإتصالات.

٦- سوء إستخدام اللغة، حيث تؤثر الطريقة التى يستخدم بها الفـرد اللغـة فـى عملية الإتصالات على درجة فعالية الإتصالات، هنـاك أيضـاً مـا يُسـمى بـالتعبير الضعيـف فـى صياغـة الرسـائل Poorly Expre-ssed Messages، حيث قـد يُحـرر المرسـل الرسـالة بكلمـات فقيرة وناقصـة الجوهر والمضمون، ويستخدم تراكيب لغوية خاطئة، وكلمات غير دقيقـة وغير مناسبة للتعبير عن المعنى المقصود، وهكذا فإنه كلما زادت الجمل الطويلة والمتكررة والمنفية كلما أدى ذلك إلى إعانـة عمليـة الإتصـالات، مثل (ليس من الأهمية بمكان أن يقول قـائل بـأن كـذا .... والصحيـح أن يقول الفرد 'من المهم كذا ....).

٧- وجود مشاكل لمعانى اللغة، حيث تعتـبر معـانى الكلمـات المسـتخدمة فـى عملية الإتصالات من العوامل الهامـة، التـى تؤثـر علـى درجـة فعاليتهـا، فإذا إختلفت معانى الكلمات المستخدمة لدى أحد الطرفين أو كلاهما، وقع مالا تُحمد عقباه، وتؤتى الإتصالات بنتائج مغايرة تماماً للمستهدف منهـا، فمثلاً كلمة (ماشى) تعنى الموافقـة فـى مصـر، فـى حيـن أن ذات الكلمـة (الحوت) فى ليبيا، كذلك (البطيـخ) فـى مصـر، هـو (الشـمام) فـى ليبيـا، وكلمة العشية فى ليبيا تعنى الوقت الذى يبدأ من العصر حتى المساء، فى حين أن الكلمة فى مصر قد تعنى المساء ذاته، وهكذا.

٨- التشويش اللغوى Semantic Distortion والذى قد يكون مقصـوداً أو متعمداً، وقد يكون بالصدفة، فمثلاً ماذا يقصد بالقول (نحن نبيع من أجل

القليل).. فهذا تشويش، لأنه يثير سؤالاً حول (أقل من ماذا ؟) والنتيجة الحتمية هى الغموض.

ثانياً: المعوقات المرتبطة ببيئة العمل: تنطبق هذه المجوعة من المعوقات بدرجة أكبر على الإتصالات الرسمية داخل المنظمة، وتتمثل أهم هذه المعوقات، فيما يلى:-

١- التفاوت الكبير فى مستوى الخبرات والمهارات والمؤهلات بين العاملين داخل بيئة العمل الواحدة، فهذا من شأنه أن يؤدى الى إستخدام بعض التعبيرات والمعانى غير المفهومة لدى البعض والمفهومة لدى البعض الآخر، بما يؤثر سلبياً على فهم وإستيعاب الرسائل، وبالتالى إنخفاض درجة فعالية عملية الإتصالات.

٢- عدم وجود سياسة واضحة للإتصالات: حيث يؤدى عدم وجود مثل هذه السياسة الواضحة والمعلنة للإتصالات من جانب إدارة المنظمة إلى قيام العاملين بتفسير ذلك، على أنه دليل على عدم رغبة الإدارة العليا فى وجود نظام سليم للإتصالات بها، وبالتالى تزداد فرص ظهور تنظيمات غير رسمية مضادة لأهداف المنظمة.

٣- شخصية رجل الإدارة: حيث يمكن أن يكون رجل الإدارة، (الرئيس / المشرف) معوقاً للإتصالات، فإذا كان يعتقد بأن الإتصالات مُضيعة للوقت، أو ليس لديه الميل الإنسانى للتعامل مع المرؤوسين والنظر إلى البشر على أنهم أشرار، وبالتالى لا يتقبل المناقشة معهم، ولا يرغب فى الإتصال بهم والحوار معهم، عدم الجدية وضرب المثل والقدوة الصالحة

لهم، ففى مثل هذه الحالات، يصبح رجل الإدارة معوقاً كبيراً للإتصـالات الفعالة.

٤- عدم فعالية القيادة: حيث يمكن أن يكون جميع الرؤساء على كافة المستويات بالمنظمة، أحد معوقات الإتصالات الفعالة، وذلك إذا حاولوا منع المعلومات من الوصول إلى العاملين لاعتقادهم بأن ذلك ليس من حقهم أو ليس ضرورياً بالنسبة لهم، أو أنهم لا يريدون معرفة آرائهم قبل إتخاذ القرارات خاصة المعنيون منهم بتنفيذها والمتأثرون بنتائجها، وأخيرا، إذا كانت القيادة لا تتسم بالجدية والإنضباط والنزاهة، وضرب المثل والقدوة الصالحة للإتباع فى كافة الأنماط السلوكية الصادرة عنها، فإنها بذلك تبعث على الفوضى والبلبلة والشك وعدم الثقة والمصداقية والشعور بعدم الأمان وقتل الطموح، وإكتساب بعضهم لمثل هذه الأنماط السلوكية غير السوية، نتيجة للتأثير الإشعاعى لهذه القيادة على التابعين لها، وبالتالى تصبح القيادة غير الفعالة من أكثر معوقات الإتصالات خطورة، نظراً لأن تأثيرها السلبى لا يقتصر على الوقت الحاضر بل إن التأثير يمتد إلى المستقبل.

ثالثاً: المعوقات الميكانيكية: وينطبق بعضها على الإتصالات الرسمية بدرجة أكبر، فى حين ينطبق البعض الآخر منها على الإتصالات غير الرسمية - داخل أو خارج المنظمة - بدرجة أكبر، وتتمثل أهم هذه المعوقات، فى الآتى:-

١- قصور وسائل الإتصالات: حيث يؤدى عدم توافر المناسب من هذه الوسائل، وكذلك إنخفاض مستوى كفاءة تشغيل المتوافر منها إلى إعاقة

عملية الإتصالات ذاتها، ومن أمثلة وسائل الإتصالات: الفاكسميلى والتليفون والتلكس والبريد السريع الدولى والبريد الإلكترونى وكذلك قاعات الإجتماعات المناسبة والمجهزة بالأثاث والأدوات والمستلزمات المطلوبة.

٢- غيبة المسؤولية الوظيفية عن الإتصالات: ويقصد بالمسئولية الوظيفية مدى وجود جهاز وظيفى متخصص ومسئول عن عملية الإتصالات داخل المنظمة - يُشرف عليها شخص مسئول ومتخصص - فى شكل نظام للمعلومات، وبالتالى فإن توافر مثل هذا الجهاز الوظيفى المتخصص والمسئول عن عملية الإتصالات يصبح أمراً ضرورياً لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة وللأطراف المرتبطة بها من خارجها.

٣- خلل الهيكل التنظيمى: فإذا كان الهيكل التنظيمى، يعبر عن مجموع علاقات السلطة علاقات السلطة والمسئولية والمساءلة بين الوظائف والأقسام والإدارات داخل المنظمة، فإن أى خلل أو قصور فى التحديد الدقيق لهذه العلاقات، أو التجاهل للمبادئ السليمة للتنظيم أو الخروج عليها، من شأنه أن يعوق عملية الإتصالات.

٤- التباعد المكانى بين الأفراد: حيث قد يؤدى تباعد الأفراد مكانياً عن بعضهم البعض، إلى عدم رؤية بعضهم البعض، ويصبح المرسل غير متأكد من وصول الرسالة إلى المرسل إليه، وإستلامه لها، ويصبح غير متأكد أيضاً من مدى فهمه وإستيعابه لها على النحو المقصود منها، بالإضافة إلى أن المعلومات المرتدة منه يمكن أن تأتى متأخرة، بما يؤثر

سلبياً على درجة الدقة فى إرسال وإستقبال المعلومات، وكذلك على السرعة والجهد والتكلفة الخاصة بعملية الإتصالات.

والواقع، أن إلمام رجل العلاقات العامة بمعوقات فعالية الإتصالات وإدراكه الواعى لكل منها، يجعله على أهمية الإستعداد - إذا ما كان لديه الدافع لأن يكون متميزاً - للتعامل مع كل منها بمهارة. فى سبيل التغلب عليها، أو التخفيف من حدتها، بما يجعل منه مقوماً أساسياً لفعالية الإتصالات.

المقومات الأساسية لفاعلية الإتصالات

بعد إستعراض أهم المعوقات الأساسيية للإتصالات الفعالة، فإنه من الأهمية بمكان تناول أهم العوامل الأساسية التى يمكن أن تسهم فى زيادة درجة فعالية الإتصالات كنشاط جوهرى للعلاقات العامة، وذلك على النحو التالى:-

١- تنمية مهارات الإتصالات الفعالة لدى كافة العاملين بالمنظمة خاصة المشتغلين منهم بالعلاقات العامة.

٢- تنمية القدرة على تجنب معوقات الإتصالات التى يُمكن السيطرة، عليها وتقليل الآثار السلبية للمعوقات التى لا يُمكن التحكم فيها.

٣- التخطيط الجيد للإتصالات، بحيث يكون هذا التخطيط مبنيا على بحوث ودراسات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة ووافية.

٤- الإدراك الواعى بأهمية الإتصالات غير الرسمية، بل وخطورتها، والإعتراف الناضج بضرورة وجودها، وعدم مقاومتها، والعمل على تدعيمها بما يحقق صالح المنظمة، وذلك من خلال عدة صور، مثل السماح بالمشاركة فى صنع القرارات، وعقد الإجتماعات، وتنظيم الرحلات والزيارات، وتشجيع العمل النقابى والإجتماعى والترفيهى،

بحيث يمكن فـى النهايـة تطويـع الإتصـالات غـير الرسـمية لخدمـة الإتصالات الرسمية.

٥- العمل على توفير وسائل الإتصالات المناسبة والحديثة، وتدريب الأفراد على حسن إستخدامها بما يحقق الهدف منها على أحسن وجه ممكن.

٦- إقتناع الإدارة العليا بحتمية الإتصالات ثلاثية الأبعاد (هابطـة / صـاعدة / أفقية)، بما يُساهم فى توفير بيئة مواتية للإقنـاع والإقتنـاع المتبـادل، مـن خـلال تـداول وتبـادل المعلومـات فـى كافـة الإتجاهـات،وبعـث الثقـة والمصداقية والطمأنينة لدى جميع العاملين بالمنظمـة والمتعـاملين معهـا، وبالتالى تصبح الإتصالات بحق جوهر العلاقات العامة الفعالة.

٧- الحرص على الالتزام بـالوضوح والدقـة والبسـاطة والصـدق، سـواء فـى مجـال إرسـال أو إسـتقبال المعلومـات، حتـى تصبـح الرسـائل مفهومـة ومقبولة، وبالتالى تزداد معدلان التجاوب السلوكى معها.

٨- التركيز المتوازن على كافة أنواع الإتصالات - ووفقاً للمواقـف المختلفـة - (الشـفهية / المكتوبـة / الرسـمية / غـير الرسـمية / الشـخصية / الجماهيرية / اللفظية / غير اللفظيـة / أحاديـة الأبعـاد / ثنائيـة الأبعـاد / ثلاثية الأبعاد)، وذلك بإعتبارها جميعـاً مُكملـة لبعضهـا البعـض، وليسـت بديلة لبعضها البعض.

٩- التقويم الـدورى المستمر للنتـائج التـى تُسفر عنهـا عمليـة الإتصـالات - كجوهر للعلاقات العامة - وذلـك فيمـا يتعلـق بكافـة الأطـراف المرتبطـة بالمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها.

الفصل الثامن

تقويم برامج العلاقات العامة

مقدمة

أهداف تقويم برامج العلاقات العامة.

طرق تقويم برامج العلاقات العامة.

المقاييس المستخدمة في تقويم برامج العلاقات العامة.

مؤشرات قياس كفاءة العلاقات العامة.

التقويم الشامل المستمر لبرامج العلاقات العامة.

الفصل الثامن
تقويم برامج العلاقات العامة

مقدمة:

يأتى تقويم العلاقات العامة فى الترتيب الأخير من حيث العرض العلمى، بالنسبة للأنشطة الأساسية لعملية العلاقات العامة، وعلى الرغم من ذلك، فإنها تمثل إحدى الحلقات الأربعة المتداخلة التى تشكل فى مجملها عملية العلاقات العامة، (البحوث / التخطيط / الإتصالات التقويم)، كما أن التقويم يُعتبر إمتداد لنشاط البحوث، ويمارس بشكل مستمر للوقوف على النتائج الإيجابية والسلبية المترتبة على تنفيذ برامج العلاقات العامة، وكذلك الإنحراف والأخطاء التى ظهرت أثناء وبعد تنفيذ هذه البرامج، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لها.

أهداف تقويم برامج العلاقات العامة

يُساهم نشاط تقويم برامج العلاقات العامة فى توفير معلومات مرتدة عن النتائج التى أسفرت عنها الجهود المبذولة فى سبيل تنفيذ برامج العلاقات العامة، ومنجزات المنظمة، بل إن هذا النشاط يفيد كذلك فى متابعة الأداء الحالى والتخطيط للمستقبل.

وبصفة عامة، فإن نشاط تقويم برامج العلاقات العامة، يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:-

١- التأكد من تحقيق أهداف العلاقات العامة، وفقاً لما هو محدد فى خطة العلاقات العامة.

٢- الوقوف على مواطن القصور والضعف فى برامج العلاقات العامة، ومواطن القوة والإيجابية فيها.

٣- التعرف على أسباب المعوقات والمشكلات التى تعوق تنفيذ برامج محددة للعلاقات العامة، بما كان يمكن أن يحقق فى حالة تنفيذ برامج أخرى للعلاقات العامة.

٤- البحث عن منافذ تطوير لعملية العلاقات العامة ككل وبشكل متكامل (بحوث / تخطيط / إتصالات / تقويم) وبما يسهم فى زيادة درجة فعالية عملية العلاقات العامة ذاتها، وذلك إستناداً إلى ما تم التوصل اليه فعلا فى المجالات التالية:-

- التأكد من مدى تحقيق برنامج العلاقات العامة لأهدافه المنشودة.
- التأكد من مدى تأييد ومساندة الإدارة العليا لبرنامج العلاقات العامة.
- التأكد من مدى إلتزام البرنامج بالأسس العلمية والعملية للعلاقات العامة.
- التأكد من مدى كفاءة العاملين بالعلاقات العامة، ومدى حاجتهم إلى تدريب متخصص.
- التأكد من مدى تعاون الإدرات الأخرى مع جهاز العلاقات العامة بالمنظمة.
- التأكد من مدى نجاح وسائل الإتصالات المستخدمة فى التأثير على آراء وأفكار ومعتقدات الفئات المختلفة من جماهير المنظمة.
- التأكد من مدى إستجابة جماهير المنظمة لمحتويات الرسالة الإيصالية.

- التأكد من مدى إستيعاب المشتغلين بالعلاقات العامة للتحولات العالمية والمحلية الجديدة، والقدرة على التعامل معها، بما يضمن النهوض المتواصل بالعلاقات العامة، ومسايرتها ومجاراتها وتطورها المستمر مع المستجدات.

طرق تقويم برامج العلاقات العامة:

تنطوى عملية تقويم برامج العلاقات العامة على درجة كبيرة من الصعوبة، حيث تختلف درجة الموضوعية أو الحكم الشخصى من منظمة لأخرى، بل ومن عمل لآخر، كما أن هناك من الأعمال ما يمكن قياسه كمياً، والبعض الآخر يمكن تقويمه بطرق غير مباشرة، إستنادا إلى المقارنة وفقا للمقاييس أو المعايير، بل أن هناك جوانب أخرى، يصعب تقويمها بوحدات قياسية، ويتم التقويم هنا وفقاً للتقدير الشخصى وسوف يتم تناول أهم طرق التقويم المتبعة، كالآتى:- [١]

أولاً: التقويم بإستخدام المقاييس الكمية:

يمكن إخضاع بعض أعمال العلاقات العامة للقياس الكمى، حيث يتم مقارنة بيانات فعلية بأهداف محددة، ومعبراً عنها كميا، وبالتالى يمكن تحديد أى إنحراف بدقة، وكذلك التعبير عن هذا الإنحراف كمياً، ومن أمثلة ذلك:-

- تحليل العلاقة بين أنشطة العلاقات العامة والمبيعات الفعلية.
- تحليل العلاقة بين أنشطة العلاقات العامة وزيادة الإيرادات والأرباح.
- تحليل نوعية الجماهير حسب الجهود الإتصالية.

---

[١] د. محمد عصام المصرى، مرجع سبق ذكره، ص.ص ١٧٩ - ١٨٤.

- تحليل عناصر نفقات العلاقات العامة، ومقارنتها بالفترات السابقة، والنتـائج المحققه، وإيرادات المنظمة.
- تحليل عدد الجماهير المراد الإتصـال بهم وإقنـاعهم، إلى المجمـوع الكلى للذين نرغب فى إقناعهم وتغيير إتجاهاتهم.
- تحليل حصة المنظمة من النوعيـات المختلفـة مـن الجمـاهير ومقارنـة ذلك بالمنظمات المنافسة.
- تحليل تطور مساحات النشر عن المنظمة، مقارناً بما كان يمكن إنفاقه علـى هذا النشر.
- تحليـل التطـور فـى مـدى تغطيـة أخبـار المنظمـة فـى وسـائل الإتصـالات المختلفة.
- تحليل التطور فى بنود النشاط، مثل عدد البحوث المنفذه وعدد المناسبات المقامة فى المنظمة، وعدد الكتالوجات والكتيبـات وأدلـة المنظمـة التـى تـم توزيعها.

والواقـع أن المنظمـة تحتـاج إلـى نظـام معلومـات فعـال، حيـث يمكـن تنظيم عملية تلقى المعلومات وتحليها على النحـو الـذى يسمح بـالوصول الـى أفضل إجراء تصحيحى ممكن.

ثانياً: التقويم عن طريق المقارنة بالمقاييس:

لما كانت أغلب أعمال العلاقات العامة يصعب التعبير عنها كميا، فإنه يمكن الحصول على درجة معينة من التقويم عن طريـق غـير مباشـر، وذلـك بوضع مقاييس معينة يتم الإعتماد عليها فى التقويم، ومن أمثلة ذلك:-

- المعايير الخاصة باعداد أخصائى العلاقات العامة، وتناسب أعدادهم مع حجم النشاط.
- المعايير الخاصة بأعداد الشكاوى، ومقارنتها بعدد العملاء.
- المعايير الخاصة بتكامل أعمال العلاقات العامة مع باقى أعمال المنظمة.
- المعايير الخاصة بتفاعل إدارة العلاقات العامة مع المعلومات المرسلة إليها.
- معايير الصفات الخاصة بإخصائى العلاقات العامة.

ثالثاً: التقويم عن طريق التقدير الشخصى:

وتعتمد هذه الطريقة على التقدير الشخصى لمسئول العلاقات العامة، حيث توجد بعض العوامل التى لا يمكن قياسها، إلا عن طريق الملاحظة الشخصية، ومن أمثلة هذه العوامل:-

- تحليل المقارنة الثنائية لنشاط العلاقات العامة مع عملاء فى المنظمة بغيرها من المنظمات الناجحة الأخرى.
- تحليل مدى تعاون الإدارة فى تحقيق أهداف خدمات العملاء.
- تحليل الإجراءات التى تتبع فى مجال تصميم برامج العلاقات العامة.
- تحليل الإجراءات التى تتبع فى مجال تصميم برامج العلاقات العامة.
- تحليل إمكانات نظام المعلومات فى مجال توفير المعلومات والبيانات اللازمة ورفعها إلى الجهات المختصة فى الوقت المناسب.

- تحليل درجة معرفة العملاء والجهات المسئولة بالأنشطة المختلفة التى تقدمها المنظمة، وما يطرأ عليها من تعديلات.
- تحليل العلاقات بالجهات المؤثرة فى إجتذاب العملاء المحتملين.
- تحليل المهارات الإدارية فى مواجهة المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة.

هذا، ويمكن إستخدام أساليب المراجعة الدورية كأساس منطقى، للحصول على درجة معينة من التقويم والتصحيح، بحيث تصل الإدارة إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فى أعمال العلاقات العامة.

وضماناً لعدم التحيز، فانه يمكن إسناد أعمال المراجعة الدورية إلى جهة إستشارية خارجية، مع الأخذ فى الحسبان أن أعمال المراجعة الدورية تحتاج إلى وقت وتكلفة، وتتوقف هذه العملية على درجة الدقة والموضوعية فى قياس النتائج، والمقاييس المستخدمة، والمعلومات المطلوبة للقياس، ووسيلة الحصول على هذه المعلومات، ومدى تعاون الإدارة والعاملين لإجراء هذه المراجعة والإهتمام بنتائجها، وفى كل الأحوال، فإن هذه المراجعة لابد وأن تساعد على إكتشاف الإنحراف من بدايتها، حتى يُسهل علاجها، وبالتالى المساهمة فى التخطيط للمستقبل.

المقاييس المستخدمة فى تقويم برامج العلاقات العامة

هناك العديد من المقاييس التى يمكن إستخدامها فى سبيل الوصول إلى تقويم فعّال لبرامج العلاقات العامة، وبالتالى يمكن للإدارة التأكد من مدى

تحقيق هذه البرامج الهدف منها، وبالتالى إمكانية الإجابة على التساؤل التـالى: هل ما تم إنفاقه على أنشطة العلاقات العامة يعتبر إستثماراً رشيداً ؟ أم لا ؟.

هذا ، ويمكن نتاول أهم هذه المقاييس، على النحو التالى:- [١]

أولاً: الـرأى العـام Public Opinion حيـث يعتـبر المقيـاس الحقيقـى لفعاليـة برامج العلاقات العامة هو مدى تأثيرهـا علـى رأى الجمهـور المسـتهدف لها، ويستخدم فى هذا المجال مقـاييس الـرأى العـام. التـى تقيـس الإتجـاه العام لدى الجمهور نحو موضوع معين، ومعدل التغير الذى يطـرأ عليـه من فترة لأخرى، كما يمكن إسـتخدام نفس المقيـاس قبـل تطبيـق معينـة، وبعد تطبيق هذه السياسة، وذلك لمعرفة رد الفعل لدى الرأى العام ومدى التغير الذى يطرأ عليه.

وهنا، فإنه يجب مراعاة مجموعـة مـن الإعتبـارات حيـن قيـاس مـدى التغير فى الرأى العام حول موضوع أو قضية معينة، وأهـم هـذه الإعتبـارات هى:-

١- أن يكون المناخ السائد فى الحالتين - قبـل القيـاس وبعـد القيـاس موحـداً، فإذا تم القياس لآراء بعـض العمـال أثنـاء عمليـة الإضـراب وبعـد عمليـة الإضراب، فإن القياس لا يكون صـحيحاً، نظراً لإختـلاف الحالـة النفسـية والعاطفية التى كانت سائدة وقت الإضراب عنها بعد الإضراب.

---

[١] د. عبد العزيز محمد النجار، العلاقـات العامـة: مدخـل بيئـى (الزقـازيق: بـدون ناشـر، ١٩٩١)، ص. ص ٢٣٥ - ٢٤٢.

٢- التأكد من أن نفس الجمهور الذى تم سؤاله قبل القياس، هو الذى تم سؤاله بعد القياس.

٣- أن تكون العينة المختارة لتطبيق القياس عليها، ممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً وصادقاً.

٤- الحرص على ألا يُنبه القياس مفردات العينة الى بعض النقاط قبل تطبيق السّياسة، حتى لا يحدث رد فعل سلبى تجاه القياس بعد تطبيق السياسة، وبالتالى لا يعطى القياس مؤشرا دقيقاً.

والواقع أن الرأى العام بالذات – كمقياس مُستخدم فى التقويم – يُعتبر مقياساً حقيقياً لمدى الإنجاز فى أنشطة العلاقات العامة، أما المقاييس الخمسة التالية، فيمكن إعتبارها خطوات تساعدنا فى الوصول الى التقويم النهائى، وهذا تأكيد لحقيقة هامة مؤداها، "أن الهدف الأساسى للعلاقات العامة هو التأثير فى الرأى العام".

ثانياً: الإنتاج Production حيث يمكن إعداد تقرير مفصل عن كل آداة من الأدوات التى إستخدمت فى أنشطة العلاقات العامة، وذلك فى شكل رقمى، مثل إحصائيات الإنتاج التى توضح الكتيبات التى طبعت، والأفلام التى أنتجت، الخطابات التى أرسلت، والأحاديث التى تمت .... وهكذا.

والواقع، أن هذه الأرقام توضح حجم العمل الذى تم، وتكاليف إنجازه والوقت الذى إنقضى فى إنجازه، وبشكل تفصيلى طبقاً لكل نشاط أو جزئية

من البرنامج، وهذا من شأنه أن يُفيد فى إحكام الرقابة على الموازنة المالية المعدة للإنفاق على هذه الأنشطة والبرامج، وتعظيم المنفعة من الوقت المتاح.

وأخيراً، فإن الأرقام التى يُتيحها مقياس الإنتاج، تشكل الخطوة الأولى فى عملية التقويم، والأهم من ذلك فإنها تساهم فى تحديد كيفية الإستفادة من هذا الإنتاج.

ثالثاً: التوزيع Distribution ويوضح هذا المقياس، ما الذى حدث بالنسبة للمنتجات السابقة، فهو يوضح كم مادة من مواد النشر أُرسلت الى الخارج المنظمة، ولمن أُرسلت ؟ وماذا حدث للكتيبات بعد طباعتها ؟ ومن حضر المقابلات التى قام بها ممارس العلاقات العامة ؟ كم عدد الأفراد الذين رأوا الفيلم وتلقوا الرسائل وسمعوا الحديث الذى أذيع ؟.

ويُعتبر هذا المقياس أكثر فعالية من المقياس السابق، نظراً لأنه يوضح كيف تمت الإستفادة من الإنتاج فى مجال العلاقات العامة ؟ كما أنه يؤكد أن كل المواد المطبوعة والكتيبات قد أرسلت الى خارج المنظمة، وأن المقابلات قد أجريت، وأن الفيلم قد عرض، وشاهده الناس، وأن الخطابات المرسلة من المنظمة قد أُستلمت من جانب الموجهة اليهم، وبالتالى تتأكد المنظمة أن الوقت والتكلفة التى تحملها فى سبيل البرنامج لم تضع هباءا.

وعلى الرغم من كل ذلك، فإن هذا المقياس (التوزيع)، ولا يعكس أى شئ عن جودة الذى تم، فهو يوضح ما إذا كان العمل قد تم بالفعل ؟ أم لا؟

رابعاً: الإهتمام Interest هناك دراسات متعددة لقياس إهتمامات الجمهور، فى مجالات القراءة والإستماع للراديو، ومشاهدة التليفزيون ... وغيرها،

وتوفر مثل هذه الدراسات مؤشرات عامة عن الإهتمام النسبى بوسائل الإتصال والموضوعات والقضايا لدى الجماهير، وبالتالى يمكن تحديد نوعية الوسائل والموضوعات والقضايا التى تحظى بإهتمام الجمهور، وكذلك توفير عناصر القوة والتدعيم لهذا الإهتمام، مثل إختيار المنظمة لبعض رجال الصفوة فى المجتمع للكتابة أو للحديث عن الموضوع أو القضية موضع الإهتمام وفى وسيلة الإتصال التى تحظى بدرجة أكبر من إهتمام الجمهور، وبالسرعة المطلوبة، وبالتكلفة المعقولة، وفى الوقت الذى يناسب الجمهور ذاته.

خامساً: الوصول: Reach وكذلك، فإن من المقاييس المستخدمة فى التقويم، وذلك الخاص بالتأكد من مدى وصول المعلومات، وهل وصلت الى الجمهور المناسب والمستهدف بالفعل ؟ أم لا ؟.

فإذا كانت قد وصلت الى الجمهور المناسب، فإنه من المحتمل أن تكون أكثر فعالية، والعكس صحيح، وهذا يقتضى إختيار الوسيلة المناسبة مع الجمهور المناسب، وسواء كان معيار المناسبة هو الجنس أم السن أم العمل أم الوظيفة أم الموقع الجغرافى .. وهكذا، فدائماً ما يكون السؤال المطروح هنا هو: هل وصلت الرسالة الى الجمهور المناسب ؟ أم لا ؟.

سادساً: الفهم والإستيعاب:

حيث إذا أراد ممارس العلاقات العامة أن تؤثر رسالته على الجمهور، فلابد أن يتأكد أولاً من فهم الجمهور للرسالة بعد وصولها اليه، والعبرة هنا ليست بالمظهر فى الرسالة، ولكن مضمونها وجوهرها يؤثر

إيجاباً أو سلباً فى مدى فهمها وإستيعابها، فمثـلاً إذا إنتهـى مدير الشـركة مـن إلقاء خطابه على العاملين، وأثناء إنصرافهم، وفى أحد الممرات، أفـاد أحدهـم فى حديث جانبى لزميله: أنه خطاب رائع، أليـس كذلـك ؟، فـرد عليـه زميلـه: نعم، ولكن ما هو الموضوع الذى كان يتحدث فيه بالضبط ؟

وعلى ذلك، فإذا لم يستطيع الجمهور إلتقاط الفكـرة التـى تهـدف إليهـا الرسالة، فإن الإتصالات تُعتبر فاشلة بين المنظمة وجمهورها رغـم مـا يمكـن أن يكون قد تحقق بالفعل للرسالة من الانتاج والتوزيع والوصول.

ويمكـن إجـراء عـدة إختبـارات، للتـأكد مـن الفهـم والإسـتيعاب لـدى مجموعة أو عينة من الجمهور الذى سوف توجه، اليه الزسالة، منها:-

- إختبارات التذكر: **Recall Test**

وتقوم على دعوة الناس الى تذكر الموضوع الذى تـم عرضـه عليهـم وذلك للتأكد من أن الرسالة قد وصلت بالفعل الى الجمهور المقصود، وفهمهـا وإستوعبها، ثم تذكرها.

- الإختبارات الشاملة: **Comperehension Tests:**

وهى إختبارات تهدف الى إختبار القدرة على الفهم، وذلـك نظـراً لأن هناك بعض الناس الذيـن يتذكـرون بعـض الأشـياء جيـداً ومـع هـذا، فـإنهم لا يفهمونها.

ويتطلـب هـذا، مـن المرسـل اليـه أن يشـرح مـاذا فهـم مـن الرسـالة، وصياغة ذلك بأسلوبه الشخصى، وإذا أردنا لهـذا الإختبـار فعاليـة أكـبر، فـإن

الأمـر يتطلـب أن تكـون الرسـالة قصيرة، ومعـدة بعنايـة ومركـزة وواضحـة وأسلوبها بسيط.

مؤشرات قياس كفاءة العلاقات العامة

إن من أعقد وأصعـب المهـام التـى يمكـن تحقيقهـا، هـى قيـاس كفـاءة العلاقات العامة، نظراً لأنها مجال تتفاعل فيه العديد من المتغيرات - الداخلية والخارجية - التى يصعب التحكم فيها، كما يتداخل عملهـا مـع أعمـال جهـات أخرى، مثل إدارة المبيعات وإدارة الأفراد وإدارة العلاقـات الصناعيـة، وهـذا ما جعل البعض يقلل من أهمية العلاقات العامـة، نظـراً لتعـذر قيـاس كفاءتهـا بالدقة الواجبة، وبالتحديد الكمى المطلوب من وجهة نظرهم.

وهذا من شأنه، أن يؤدى الى إهمـال جميـع المنجـزات التـى قدمهتهـا ومـازالت تقدمهـا لنـا العلـوم الإجتماعيـة والإنسـانية بصفـة عامـة، حيـث أنهـا تتعامل أيضـاً مـع السـلوك الإنسـانى، الـذى يتحـدد وفقـاً لمجموعـة عديـدة مـن العوامل المتغيرة بصفة مسـتمرة، بحيـث لا يمكـن تثبيـت جميـع هـذه العوامـل لقياس أثر واحد منها على السـلوك الإنسـانى، وذلـك خلافـاً للعلـوم الرياضيـة والكمية.

وعلى الرغم من كل مـا سـبق، فـإن هنـاك بعـض المؤشـرات العامـة لنجاح أو فشل العلاقات العامة والتى - إن أُخذت مجتمعة - يمكن أن تسـاهم فـى تحقيـق درجـة معقولـة مـن القيـاس المطلـوب، وكذلـك فـإن هنـاك بعـض المواقف المحددة التى تمكـن مـن قيـاس المطلـوب، وكذلـك فـإن هنـاك بعـض

المواقف المحددة التى تمكن من قياس تأثير برامج العلاقات العامة بدرجة عالية من الدقة، وأهم هذه المؤشرات، هى:- [١]

١- الأعلام من المنتجات

تعتبر عملية الإعلام من المنتجات عن أسهل أعمال العلاقات العامة قابلية للقياس، حيث تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد وتعقد مؤتمر صحفى لهذا الغرض، ويتم الإعلان عن ذلك فى وسائل النشر المختلفة ثم تصل الرسالة الإعلامية الى المستهلكين الذين يقومون بعملية الشراء، وتُحقق الشركة أرباحاً من وراء هذا الإنتاج الجديد.

ولنفرض مثلا أن المؤتمر الصحفى تم عقده، وتم توزيع المعلومات اللازمة فيه، وتم النشر عن المنتج الجديد، ولكن المنتج لم يبع بالحجم الكافى من المبيعات، أو لم يظهر الإهتمام الكافى به من جانب المستهلكين، فإن ذلك قد يكون مؤشرا لوجود شيئاً معيبا فى المنتج أو أسلوب التسويق أو التوزيع، نظراً لأن الإعلام لا يمكن إعتباره بديلاً للإعلان، فالإعلام الذى تتولاه العلاقات العامة إنما يمهد الطريق ويخلق نوع من الإهتمام لدى جماهير العملاء المرتقبين، وبالتالى يسهل من عمل الإعلان والأعمال التسويقية الأخرى.

---

(1) Burton poul Corporate public relations, (N.Y. reinhold pulishing corporation, 1966), PP. 93 -100.

نقلا عن:-

د. ابراهيم الغمرى، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٦٦ - ٧٠.

ومن ناحية أخرى، فلنفرض أن المؤتمر الصحفي تم عقده ووزعت فيه المعلومات اللازمة، ولكن لم يحضر العدد الكافي من مندوبي وسائل الإعلام أو أنهم حضروا، ولكنهم لم يقوموا بالنشر المطلوب، فإن النتيجة هنا تدل على ضعف جهود المسئولين عن الإعلام عن المنتج الى درجة كبيرة مما يتطلب إستبدالهم بمن هم أكفأ منهم، في تحقيق هدف الحملات الإعلامية.

٣- البحوث:

تمثل البحوث أفضل الاساليب التي يمكن الاعتماد عليها في قياس التأثير الذي تُحدثه أنشطة العلاقات العامة، خاصة إذا توافرت الإعتمادات المالية اللازمة لإجراء مثل هذه البحوث.

ومن الأساليب البحثية المفضلة في هذا المجال، قياس عنصر متغير، بعد إدخال المتغير التجريبي، الذي تمثله هنا جهود العلاقات العامة، فعادة ما يتم إنتقاء عينة من بين الأفراد الممثلين للجمهور المراد قياس مدى تأثير أنشطة العلاقات العامة على سلوكه واتجاهاته، ويتم سؤال هذه العينة حول جانب محدد عن نشاط معين، وذلك قبل تنفيذ برنامج العلاقات العامة، ثم يتم سؤال هذه العينة ذاتها بعد تنفيذ البرنامج، وقد يُسفر ذلك، عن أن تأثير العلاقات العامة غير ملموس على الاطلاق، سواء في الجانب الإيجابي أو السلبي.

والواقع، أن بحوث الرأي العام تتصف - بصفة عامة - بالتعقيد، وتحتاج الى استثمار أموال ومجهودات طائلة حتى يُمكن أن تُؤتي ثمارها ولذلك نشأت فكرة تجمع عدد من المنظمات في تمويل بحوث الرأي العام،

بحيث يمكنها جميعا الإستفادة من نتائجها، وهو ما يبرز إهتمام الحكومات فـى الدول النامية بمثل هذا النوع من البحـوث، التـى يتعـذر علـى المنظمـات فيهـا القيام بتمويلها.

٣- أسعار الأوراق المالية

حيث يُمثل سعر الأسهم والسندات للمنظمـات مؤشـراً مـن المؤشـرات المستخدمة فى تقويم عمـل العلاقـات العامـة - وذلـك فـى الـدول التـى تسـمح بتداول الأوراق المالية بيعا وشراء - فإذا كان الدور الرئيسى للعلاقات العامة يتمثل فى تكوين صورة عامة مرضية عن المنظمة أمام جماهيرهـا المتعـددة، فإن إرتفاع أسعار أوراقها المالية، يعتبر مؤشراً على نجـاح العلاقـات العامـة، فى تحقيق هـذا الهدف، خاصـة مـع جمهـور المسـتثمرين، نظـراً لأن إرتفـاع أسعار الأوراق المالية يـدل علـى متانـة المركـز المـالى للمنظمـة، وعلـى ثقـة عملائها فى منجاتها، وعلى رضاء المتعاملين معها عن أسـلوبها فـى التعـامل معهم.

٤- تأثير الإعلام السلبى:

تتعرض أغلب المنظمات الكبرى والعديد من المنظمـات الصـغرى - أو فى سبيلها الى التعرض - الى عنصر الإعلام المضاد الذى عادة ما يكـون له تأثيرات سلبية، حيث يعمد بعض المنافسـون الـى إسـتخدام وسـائل مضـادة لاحداث تأثيرات سلبية تمس منتجات المنظمة أو إدارتها أو إنجازاتها، هنا فإن العلاقات العامة يكون لها دور فعال من خلال ما قامت وتقـوم مـع جماهيرهـا

والعلاقات الطيبة التى كونتها معهم، والصورة الذهنية الإيجابية التى رسمتها لديهم.

ويمكن تشبية جهود العلاقات العامة فى مقاومة تأثير الإعلام السلبى، بمثابة الصخرة التى تتحطم أمامها كل الحملات الإعلامية المضادة، وبالتالى تفشل فى تحقيق أهدافها، وتظل للمنظمة السمعة الطيبة والرأى العام الجيد نحوها.

٥- القوى العاملية

إن سهولة حصول المنظمة على حاجاتها من القَوى العاملة، يعتبر مؤشراً إيجابياً، يعكس نجاح العلاقات العامة فى تحقيق مهامها، فإذا ما أعلنت المنظمة عن حاجتها لتخصص معين، فإن عدد الطلبات المقدمة يُمكن إعتباره مؤشراً على مدى الصورة الذهنية الطيبة / السيئة التى أمكن العلاقات العامة تكوينها لدى الرأى العام عن المنظمة، خاصة عندما تكون التخصصات المطلوبة من النوع النادر.

كما يُعد معدل دوران العمل أحد المؤشرات الأخرى، التى تقيس كفاءة العلاقات العامة، فإذا إرتفع معدل دوران العمل *، فإن هذا يُعتبر مؤشرا سلبيا نحو كفاءة العلاقات العامة، والعكس صحيح حيث كلما انخفض معدل دوران العمل، كان ذلك مؤشرا على مدى رضاء العاملين عن العمل بالمنظمة وتمسكهم بالاستمرار فى خدمتها.

---

* زيادة معدلات إنفصال وإنضمام العاملين عن المنظمة وإليها، بمعنى زيادة إعداد الافراد الذين يلتحقون بخدمة المنظمة، ثم سرعان ما يتركون الخدمة بها.

٦- المشكلات العمالية

كما تُعتبر زيادة المشكلات العمالية أحد المؤشرات الهامة لمدى نجـاح العلاقات العامة فى تحقيق مهامها، خاصة تلك المرتبطـة بـالجمهور الداخلى للمنظمـة، فـأغلب المشكلات تنجم عن عدم فهم طبيعـة السـلوك الإنسـانى والحاجات الإنسانية داخل المنظمـات، حيث أن وظيفـة العلاقـات العامـة هى وظيفة سلوكية فى المقام الاول، ويُمثل الجمهور الداخلى للمنظمـة أحد أنـواع الجماهير الهامة - إن لم يكن أهمها - الذى تتعامل معه العلاقات العامة، فـإذا لم يقم رجل العلاقات العامة بدور المستشار السلوكى للإدارة العليـا، فـإن هـذا من شأنه أن يؤدى الى العديد من المشكلات الخاصـة بعلاقـات العمـل، والتـى ينعكس تأثيرهـا السـلبى عامـة علـى سـلوك وإتجاهـات الجمـاهير الأخـرى للمنظمة.

ومن خلال العرض السابق، لمؤشرات قياس كفـاءة العلاقـات العامـة، يتضح مدى صعوبة تقويم برامج العلاقات العامة، وعلى الرغم من ذلك، فـإن مثل هذه المؤشرات العامة تُساهم فى إجراء نوعاً من التقويم العام لأداء مهـام العلاقات العامة، ولعـل تطـور العلـوم السـلوكية، والأسـاليب الكميـة يمكـن أن يساعد فى المستقبل القريب على تحقيق درجة أعلى من الدقة فى تقويم برامج العلاقات العامة.

التقويم الشامل المستمر لبرامج العلاقات العامة

اتساقاً مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة T. Q. M والتركيز على جودة الآداء الكلى بدلاً من التركيز فقط على جودة المواصفات الفنية، واتساقاً مع متطلبات تطبيق منهج تحليل النظم .S. A. A، وضرورة الإلتزام بالنظرة الشاملة المتكاملة للمواقف المختلفة، فإنه لا يجب تقويم أى برنامج للعلاقات العامة كأجزاء أو قطع منفصلة أو مستقلة عن بعضها البعض، بل يجب أن ينصب التقويم على البرنامج ككل، والبرامج خالأخرى السابقة واللاحقة لذات البرنامج، بل والأخذ فى الاعتبار برامج العلاقات العامة للشركات الزميلة والمنافسة فى المجتمع، وكذلك مراعاة المتغيرات البيئية والمحلية والدولية التى تؤثر بشكل أو بآخر على المنظمة، وبالتالى على عملية العلاقات العامة.

وعلى ذلك، فإنه يجب أن تكون هناك مراجعة دورية شاملة للنتائج الكلية فى ضوء الأهداف المحددة وذلك على النحو التالى:-[1]

١- فيما يتعلق بالأهداف: هل هى محددة بوضوح ؟ وهل هى مفهومة لدى كافة العاملين فى أقسام وادارات المنظمة ؟ وهل هناك حاجة الى الحصول على موافقة جهة معينة على هذ الاهداف ؟ وهل هذه الأهداف فى حاجة الى تطوير لتتمشى وتتناسب مع المستجدات ؟.

---

[1] د. محمد عبدالله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص.ص ١٩٢ - ١٩٣.

٢- فيما يتعلق بالتنظيم: هل هناك ترابط بين وظائف العلاقات العامة أم أنها موزعة بين أكثر من إدارة ؟، هل يتمتع مسئول العلاقات العامة بالمساندة والتأييد الكافى من جانب الإدارة ؟ وهل عدد ومهارات المشتغلين بالعلاقات العمالة يضمن تحقيق أهداف العلاقات العامة ؟.

٣- فيما يتعلق بالمضمون: هل البرامج والأنشطة تعطى إعتباراً كافياً لكل فئات وشرائح الجمهور (مستهلكون / عاملون / مساهمون / موردون / مؤسسات مالية / وسائل إعلام / مؤسسات تعليمية..).

٤- فيما يتعلق بقياس النتائج: هل هناك العاملون والموارد الكافية والقيادات الإدارية الواعية لقياس نتائج العمل ؟، والى أى مدى يمكن مقارنة هذه الأنشطة بمثيلتها فى المنظمات الأخرى الزميلة والمنافسة ؟ هل تم التفكير فى الإستعانة بمستشار خارجى للعلاقات العامة بشكل شامل ودورياً ؟.

٥- فيما يتعلق بالرقابة: ما هى الخطوات التى تم اتخاذها لإحداث التحسين المستمر مستقبلاً فى برامج العلاقات العامة، وذلك استناداً الى نتائج المراجعة الشاملة الدورية ؟ ما هى الخطوات اللازم إتخاذها فى السنوات المقبلة ؟

وأخيراً، فإنه على الرغم من إمكانية إعتماد المنظمات المصرية - بمختلف أنواعها - على نشاط التقويم فى سبيل ترشيد أداء أجهزة العلاقات العامة ، والخروج بدروس مستفادة، وبالتالى إمكانية تطوير العلاقات العامة فى مصر، وممارستها على أسس علمية وموضوعية سليمة - إلا أن العديد

من البحوث والدراسات الميدانية [١] التى أجريت فى هذا الشأن قد أسفرت عن ضآلة نسبة أجهزة العلاقات العامة التى تمارس نشاط التقويم، كما أسفرت عن ضعف الطرق التى تستخدمها هذه الأجهزة فى تقويم برامجها، مما يوحى بوجود ثغرات فى الجوانب التنظيمية والجوانب الفنية والجوانب السلوكية والنظم الرقابية لعملية العلاقات العامة فى مصر.

---

[١] - لمزيد من التفاصيل، يمكن الرجوع الى:

- يحيى أبو بكر، دور الإتصال والرقابة فى الادارة، مجلة العلاقات العامة العربية، جمعية العلاقات العامة العربية، العدد ١٢٨ - ١٢٩، أكتوبر - نوفمبر ١٩٨٠.
- د. طلعت أسعد عبد الحميد، تقييم نشاط العلاقات العامة بالدوائر الحكومية وأجهزة الحكم المحلى فى المحافظات، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الثامن، العدد الأول، ١٩٨٤.
- د. سمير محمد حسين، اتجاهات القيادات الإدارية فى مصر نحو العلاقات العامة، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٥).
- محمد العزازى أبو ادريس، توصيف وظيفة العلاقات العامة فى الحكم المحلى: مع التطبيق على وحدات الحكم المحلى بمحافظة الشرقية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٩٨٦.
- أمانى محمد عامر، دراسة ميدانية لنشاط العلاقات العامة فى قطاع الطيران ج.م.ع: مع تطبيق خاص على مؤسسة مصر للطيران، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٧٥.

الباب الثالث

العلاقات العامة

والتحديات الإدارية الجديدة

الفصل التاسع : العلاقات العامة والمسئولية الإجتماعية.

الفصل العاشر : العلاقات العامة والقرارات الإدارية.

الفصل الحادى عشر : العلاقات العامة والصراع التنظيمى.

الفصل الثانى عشر : العلاقات العامة والتطوير الإدارى.

الفصل الثالث عشر : العلاقات العامة فى المجال الإدارى.

الفصل التاسع

العلاقات العامة والمسئولية الإجتماعية

طبيعة المسئولية الإجتماعية للعلاقات العامة.

العلاقات العامة ومراحل تطور المسئولية الاجتماعية.

المسئولية الإجتماعية للعلاقات العامة.

الفصل التاسع
العلاقات العامة والمسئولية الإجتماعية

طبيعة المسئولية الإجتماعية للعلاقات العامة

إن استمرار نظرة المؤسسات إلى العلاقات العامة على أنها أنشطة مهنية فقط، دون الإعتراف بمضمون إجتماعى لها، أدى الى عدد من السلبيات فى ميادين التطبيق العلمى لها، مما دفع البعض الى التشكيك فى قدرة العلاقات العامة ذاتها، وقيمتها كضرورة إجتماعية لا يمكن أن تستغنى عنها أية مؤسسة فى المجتمع المعاصر. [١]

وكلما إعترفت المؤسسات، بالإلتزامات الإجتماعية - مثل حماية البيئة وقضايا البطالة ومتطلبات التنمية - كلما تقدم المفهوم العام للمسئولية الإجتماعية. [٢] وكلما تزايدت الأعباء الواقعة على وظيفة العلاقات العامة بهذه المؤسسات، وبالتالى إستدعى الأمر تطويرها لتواكب الأعباء الإضافية الملقاة على عاتقها والأدوار الجديدة المطلوبة منها.

ويقصد بالمسئولية الاجتماعية مجموعة الأفكار المرنة، التى تعطى للمؤسسات المعاصرة نظرة أوسع وأشمل، تستوعب بها مصالحها ومصالح جماهيرها معاً داخل ما ويسمى بالمصالح المشتركة بينها وبين

---

[١] د. محمد محمد البادى، مدخل الى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة،و الطبعة الأولى، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٩)، ص ٤٥.

[٢] روبرت هـ. لوخنر، المرجع السابق، ص ٥٨.

جماهيرها (١) ولهذا، فقد عرف البعض العلاقات العامة على أنها المجهود المخطط للتأثير فى الرأى العام عن طريق الآداء المسئول إجتماعياً والمقبول والقائم على الإتصال المتبادل الذى يُحقق رضاء كلا الطرفين (٢) بل الأكثر من ذلك أن البعض الآخر قد عرفها على أنها علم يستطيع التنظيم من خلاله أن يحاول بوعى النهوض بمسئولياته الإجتماعية وأن يحصل على الإعتراف العام والموافقة الضرورية للنجاح. (٣)

وعلى ذلك، فإن المسئولية الإجتماعية للعلاقات العامة تتمثل فى مساعدة المؤسسات المعاصرة على الوفاء بالتزاماتها الإجتماعية نحو المجتمع الذى تتواجد فيه ، وتكوين رأى عام إيجابى نحوها، وبالتالى زيادة درجة فعاليتها.

ولما كانت المسئولية الإجتماعية للمؤسسات قد مرت فى سبيل تطورها بمراحل ثلاث، فإن العلاقات العامة كان لها دورها البارز فى كل مرحلة منها، وهذا هو الموضوع التالى.

---

(١) د. محمد محمد البادى، اتجاهات الدراسات المستقبلة للعلاقات العامة، أبحاث المؤتمر العلمى الأول لكلية الاعلام، ديسمبر ١٩٨١، (القاهرة: كلية الاعلام جامعة القاهرة)، ص ٨٢.

(2) Cuti, S.M., and Center, A.H., Op. Cit., P.5.

(٣) د. زيدان عبد الباقى، الادارى العام والعلاقات العامة، مجلة الادارة، (القاهرة: إتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد التاسع، العدد الثانى، اكتوبر ١٩٧٦)، ص ٦٢.

العلاقات العامة ومراحل تطور المسئولية الاجتماعية

لقد أصبح مفهوم المسئولية الاجتماعية موضوعاً بارزاً فى المناقشات التى تتم فى كل الأوساط العلمية والعملية، وبالنظر الى الخلف وعبر التاريخ، ويتضح قدم هذا المفهوم، حيث كان دائما لدى المواطنين مفهوم المسئولية التى يجب أن تلتزم بها المؤسسات نحو المجتمع، لقد تطور مفهوم المسئولية الإجتماعية للمؤسسات عبر ثلاث مراحل تاريخية محددة، تعكس كل منها أيديولوجيا وقيم وإتجاهات المديرين، وذلك على النحو التالى:- (١)

المرحلة الأولى: مرحلة تعظيم الربح

The Profit Maximizer

حيث لم يكن لدى المديرين سوى هدف وحيد هو تعظيم الأرباح، وذلك النموذج يستمد جذوره من كتاب آدم سميث، ثروة الأمم، حيث يعتقد أن رجل الأعمال الذى يعمل طبقا لما تقتضيه مصلحته الشخصية سوف توجهه يد خفية الى تدعيم وتعزيز المصلحة العامة، ويتبنى مديرو هذه المرحلة قيما تعكس فكرهم الاقتصادى حيث يعتقدون أن المصلحة الشخصية البحتة يجب أن تسود المجتمع، وأن ما هو صالح له فهو صالح لمجتمعه، وأنه بقدر ما سيتحقق من ربح سيتحقق صالح المجتمع، وتعتبر الثروة والمال أهم الأهداف لهم فى الحياة، أما القيم الإجتماعية فلاعلاقة لها بفكرهم.

---

(1) Robert Hey Hey and Ed. Grag, Social Responsibility of Business Manages, Academy of Management Journal, March, 1977, PP. 8 - 16.

ولقد اقتصرت مسئولية العلاقات العامة فى ظل هذه المرحلة على فهم سلوك الجمهور وإستنتاج آرائه واتجاهاته ورغباته وإشعاره بإهتمام المؤسسة بهذه الإتجاهات والرغبات، والعمل على كسب رضائه وثقته على أسس من الود والصداقة والتعاون.

المرحلة الثانية: مرحلة الوصاية الإدارية

Trusteaship Management

لقد ظهرت هذه المرحلة فى العشرينات والثلاثينيات من هذا القرن نتيجة التغيرات التى حدثت فى هيكل كل من المؤسسات والمجتمع.

وطبقاً لمفهوم هذه المرحلة لم يعد المديرون مسئولية فحسب عن زيادة ثروة حملة الأسهم، بل إنهم مسئولون أيضاً عن إحداث التوازن العادل بين المطالب المتعارضة للعملاء والعاملين والموردين والدائنين والمجتمع المحلى، وبالتالى كان ينظر الى المدير كوصى على هذه الأطراف التى تتعامل مع المؤسسة أكثر من كونه وكيلا عن أصحاب رأس المال، وفى هذه المرحلة أدرك المدير الوصى أهمية العمل بمنطق المصلحة الشخصية الى جانب مصالح تلك الأطراف، وذلك لإحداث التوازن بين أرباح أصحاب رأس المال والمؤسسة وبين أجور العاملين وضرائب الحكومة وفوائد الدائنين.

ولما كانت المسئولية الاجتماعية فى إدارة المؤسسات هى الحصول على مستوى عال من التوازن بين مصالح مختلف عناصر المجتمع من

العاملين والمستثمرين والمستهلكين، [١] والتى غالباً ما يكـون متعارضـة، فـإن التوفيق بين هذه المصالح يصبح من الأعباء الإضافية للعلاقات العامة، بحيث تعكس القرارات الإدارية أقصى توازن ممكن لتلك المصالح المتعارضة.

وبالتالى، اتسع نطاق مسئوليات العلاقات العامة ليشمل توجيـه الإدارة نحو مسئوليات الإجتماعية تجاه العاملين والمستهلكين والمستثمرين والحكومـة والمجتمع المحلى وترشيد قراراتها الإدارية بما يحقق الرفاهية الإنسـانية لكل هذه الأطراف.

المرحلة الثالثة: مرحلة توفير مستوى حياة أفضل

Quality Of Life Management

إنتشر إستخدام مفهوم المسئولية الإجتماعية للمؤسسـات فـى ظـل هـذه المرحلة فى الفترة الأخيرة حيث أطلق عليه مفهوم نوعيـة الحيـاة وظـهر هـذا المفهوم نتيجة التحول الكبير فى الأهداف الإجتماعية التـى يمارسـها المجتمـع الأمريكى، فحتى منتصف القرن العشرين كـان النمـط الأساسـى للمجتمـع مـن المؤسسات هو مجرد قيامها بإنتاج كميات متزايدة مـن السـلع والخدمـات بمـا يؤدى الى إرتفـاع مستوى معيشـة الشـعب الأمريكـى، ولكـن بعـد أن غمـرت الوفرة المجتمع الأمريكى ظهرت مشـكلات إجتماعيـة أخـرى كنتـائج مباشـرة وغير مباشرة للنجاح الإقتصـادى، مثـل تدهـور المـدن وتلـوث الميـاه وتلـوث

---

[١] د. سيد الهوارى، الإدارة الاصول والاسس العلمية، والطبعـة الرابعـة (القـاهرة: مكتبـة عين شمس، ١٩٧٠)، ص ٢١.

الهواء وتشوية المناظر الطبيعية وإهمال مصالح المواطنين، واتضح للجمهور أن الاقتصاد قد تسبب فى تدهور وإهمال البيئة الإجتماعية والطبيعية.

ولذلك، ظهر نظام جديد للأولويات القومية، والذى ركز على نوعية الحياة متمثلا فى مطالبة الشعور الإجتماعى للمؤسسات بأن تساهم بمواردها المالية والتكنولوجية ومهارتها الإدارية فى ممارسة مسئوليات أكبر من مجرد تحقيق المطالب الإقتصادية التقليدية، والتى ينطوى عليها مفهوم تعظيم الربح أو مجرد تحقيق التوازن للمطالب المتعارضة للأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والتى ينطوى عليها مفهوم الوصاية، ولكن فى ظل مفهوم هذه المرحلة، فإن المؤسسة المسئولة إجتماعياً هى تلك التى تساهم بعمق وبفاعلية فى حل المشكلات الأساسية للمجتمع.

ويمتد نطاق مسئوليات العلاقات العامة فى ظل هذه المرحلة لينطوى على تعميق إحساس الإدارة بالمسئولية الإجتماعية للمؤسسات والتى تتمثل فى تحقيق المطالب العامة للجماهير وتحسين الإتصالات المطلوبة بين أجزاء المجتمع،وذلك من خلال ما تظهر للمسئولين من شكاوى المجتمع واحتياجاته للتنمية.

لما كانت وحدات الإدارة المحلية هى أصلاً مؤسسات إجتماعية للتنمية، فإن لوظيفة العلاقات العامة بها مسئولية إجتماعية خطيرة إذا أمكن الوفاء بها فإنها تزيد من فعالية وحدات الإدارة المحلية ذاتها.

المسئولية الإجتماعية للعلاقات العامة

إذا كانت المسئولية الإجتماعية هى الإطار الفكرى للعلاقات العامة [١] كما أنها كمنهج عملى تجد فى العلاقات العامة أسلوبا ينقلها من الأيد يولوجية الى تطبيق ومن مجرد الفكر الى الممارسة، بل الأكثر من ذلك أن العلاقات العامة فى أصولها التاريخية والعملية والواقعية هى الجانب العملى للمسئولية الاجتماعية فى المجتمع المعاصر. [٢]

فإن هناك ضرورة ملحة لإستمرار تطور العلاقات العامة فى كافة المجالات، نظراً لزيادة التدخل الحكومى ولتزايد التشريعات والقوانين الحكومية، وللتعقد المتزايد فى الاعمال، ولتطبيق التكنولوجيا الجديدة، وللإهتمام المتزايد بالمشكلات البيئية والإجتماعية. [٣]

ولقد إنتهت الدراسات العلمية فى مصر الى أن العلاقات العامة ذات مفهوم إجتماعى شامل، يعبر عنها كمنهج علمى منظم لإتجاه أيديولوجى للمؤسسات يطلق عليه المسئولية الإجتماعية، وهى بهذا المفهوم الإجتماعى الشامل ليست علماً مستقبلاً، وليست وظيفة إدارية تخدم المصالح الخاصة بكل مؤسسة فحسب، وإنما هى نشاط تنظيمى وإجتماعى مُقنع يشمل المؤسسة وجماهيرها ويتحرك فى مواجهتها معاً ولصالحهما معاً، وهى بهذا المضمون ترتفع فوق كل نشاط ولا تختلط به، وتمس كل نشاط ولا تتداخل معه، وإنما

---

[١] د. محمد محمد البادى، مدخل الى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة، المرجع السابق، ص ٤٦.

[٢] د. محمد محمد البادى، العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية، (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٠)، ص٦٥.

(3) Bernard Posanblatt and Others' Communication in Business (N.J.: Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1977). P. 391.

بإختصار شديد هى الإطار الإنسانى الإجتماعى المقنع لواقع المؤسسة وجماهيرها. [١]

فعلى سبيل المثال، يعتقد المؤلف بأن المسئولية الإجتماعية لوظيفة العلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية كمؤسسات إجتماعية تسعى للتنمية، وتتمثل فى تكوين وتشكيل رأى عام محلى محابى لتحقيق التنمية المحلية، وفى حث وتدريب المواطنين على المشاركة الشعبية عن طريق تبصيرهم بإمكانيات الوحدة المحلية وإنجازاتها والعقبات التى تواجهها.

بمعنى أن المسئولية الإجتماعية لوظيفة العلاقات العامة فى الإدارة المحلية * تتمثل فى مساعدة وحدات الإدارة المحلية فى زيادة درجة فاعلتيها – كمؤسسات إجتماعية تسعى للتنمية، هدفها فى المقام الأول تحقيق التنمية المحلية كأساس لتحقيق التنمية القومية الشاملة، وذلك من خلال الآتى:-

١- تكوين وتشكيل وتكييف رأى عام محلى محابى للتنمية المحلية وهذا هو موضوع الفصل السادس عشر.

٢- حث وتدريب وتحفيز المواطنين المحليين على المشاركة الشعبية فى شئون وقضايا ومشكلات مجتمعهم المحلى، عن طريق تبصيرهم بإمكانيات الوحدة المحلية وإنجازاتها والعقبات التى تصادفها وبالتالى تقلل من فعاليتها.

---

[١] د. محمد محمد البادى، إتجاهات الدراسات المستقبلة للعلاقات العامة، والمرجع السابق، ص ٨١، ٨٢.

* سوف يستعرض المؤلف موضوع العلاقات العامة وفعالية الإدارة المحلية – تفصيلاً – فى الباب الرابع والأخير من هذا الكتاب.

الفصل العاشر

العلاقات العامة والقرارات الإدارية

- أهمية عملية إتخاذ القرارات الإدارية.
- تعريف عملية إتخاذ القرارات.
- أنواع القرارات الإدارية.
- عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- انماط المديرين فيما يتعلق بإتخاذ القرارات.
- خطوات اتخاذ القرار الإدارى.
- معوقات فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- دور العلاقات العامة فى ترشيد القرارات الإدارية.

الفصل العاشر
العلاقات العامة والقرارات الادارية

أهمية عملية اتخاذ القرارات الادارية:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات الإدارية هى الأساس الحقيقى الذى تقوم عليه العملية الإدارية، بل إنها تمثل قلب الإدارة كما يفيد بذلك علماء الإدارة المعاصرين – ومنهم هيربرت سايمون – وتتعلق عملية إتخاذ القرارات الإدارية باختيار بديل مناسب من بين بدائل معينة، وبالتالى فإنها لا تخرج عن كونها إختيار طريقة معينة للعمل، بحيث تضمن تحقيق الأهداف التى تسعى اليها المنظمة، أضف الى ذلك أن العملية الادارية بمكوناتها (التخطيط/ التنظيم / التوجيه / الرقابة) لا تخرج الى الوجود وحيز التنفيذ الفعلى، دون ممارسة حقيقة لعملية إتخاذ القرارات الادارية.

وبالتالى، فإن المبدأ العام الذى يحكم هذه العملية داخل أية منظمة، هو ضرورة مساهمة أى قرار إدارى يتم إتخاذه فى تحقيق الأهداف التى تصبو اليها المنظمة، ومن ثم ضرورة استناد القرارات الإدارية الى معلومات دقيقة وصحيحة ومرتبطة تماماً بالخطط الموضوعة والسياسات المرسومة للمنظمة ذاتها.

وعلى الرغم من أن عملية إتخاذ القرارات الإدارية لا تقتصر على مستوى إدارى معين بذاته، بل أنها تمتد لتشمل جميع المستويات الإدارية (العليا / الوسطى / الإشرافية)، إلا أن القرارات الإدارية الهامة، هى القرارات الإستراتيجية عادة، التى تُحدد أبعاد الموقف كله، أو تحاول تغييره،

ويتأثر بها غالباً عدد كبير نسبياً من الأفراد، سواء من بين العاملين فى المنظمة أو المتعاملين معها.

يقال أن القرار رشيداً، إذا حقق أهدافه، والرشد فى القرار مسألة نسبية، نظراً لأن القرار الرشيد فى وقت معين، قد يصبح غير رشيد فى وقت آخر، وفى كل الأحوال، فإنه يجب توافر المعلومات والبيانات الدقيقة للمديرين على مستوى كافة الأقسام والإدارات بالمنظمة، حتى تُصبح قراراتهم رشيدة، وتسهم فى تحقيق أهدافها بفعالية.

وعلى ذلك، فإن القرارات الرشيدة، هى التى تصدر عن اختيار دقيق لأفضل بديل، وذلك باستخدام المعلومات المتاحة، وبأسلوب حديث، مع مراعاة كل الإعتبارات الأخرى التى لا يمكن جدولتها، وتحقيق التوازن فيما بينها بشكل يؤدى الى تحقيق هذه القرارات للأهداف التى وضعت من أجلها، فى ظل الظروف التى وضعت فيها.

وتجدر الإشارة هنا، الى أنه فى بعض الحالات يكون عدم اتخاذ قرار بشأن موضوع أو موقف معين، قراراً فى حد ذاته، وقد يحسن المدير التصرف، حينما يقرر عدم اتخاذ القرار (العجز عن المفاضلة بين البدائل)، مثل المدير الذى يعجز عن المفاضلة بين البدائل الثلاثة المحتملة التالية:-

١- يظل فى شركته، وهو يشاهدها تسير بسرعة نحو الإفلاس.

٢- يتنازل عن راتبة خلال الثلاث سنوات المقبلة.

٣- يترك الخدمة نهائياً فى هذه الشركة.

وبصفة عامة، فإن عملية إتخاذ القرارات الإدارية ينسب إليها مدى النجاح أو الفشل الإدارى، بل ودرجة الفعالية الإدارية التى يمكن أن تتحقق

للمنظمة، سواء تم إتخاذ قرارات إدارية صغيرة وكثيرة مثل المديرين الأمريكان، أو تم إتخاذ قرارات إدارية كبيرة، مثل المديرين اليابانيين.

تعريف عملية اتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر عملية إتخاذ القرارات الإدارية معقدة وبالغة الصعوبة، نظراً لإرتباطها بالمستقبل، الذى يتسم بالغموض وعدم التأكد، مما يؤدى الى صعوبة حصر البدائل المتاحة، وتقييمها بدقة وموضوعية، وصعوبة الحصول على البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بالموقف أو بالمشكلة موضوع القرار.

كما أن القرار قد يجلب معه حسم لبعض وجهات النظر والآراء المتعارضة، فكثيراً ما توجد إختلافات فى الآراء، أو وجهات النظر، أو الأحكام، أو الحقائق المرتبطة بموقف أو مشكلة معينة، وهنا لابد للمدير من أن يتخذ قراراً، حتى يمكنه الحفاظ على فعالية الجماعة.

وهناك أيضاً منازعات شائعة، يمكن حسمها بواسطة القرارات الناجحة، ومن أمثلة هذه المنازعات، تلك التى بين:

- الحقائق والآراء.
- المعرفة والعادة.
- التقاليد والتطور.
- الكرم والأنانية.
- الخطر والفرصة.
- متخذ القرار وأولئك الخاضعين للقرار ذاته.

فى كل الأحوال، فإن القرار هو الذى يحسم المنازعات والإختلافات.
فى ضوء ما سبق، يمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأنها (الإختيار والمفاضلة بين بديلين محتملين أو أكثر، وذلك إستناداً الى بعض المعايير).

ويتضح أن هناك عدة حقائق يستند اليها هذا التعريف، وهى:-

١- إذا لم يوجد إلا بديل واحد، فليس هناك قرار أصلاً.

٢- أساس الإختيار والمفاضلة هو وجود بديلين.

٣- الإختيار والمفاضلة يستند أساساً الى معايير معينة، مثل:

* اكتساب حصة أكبر من السوق.
* تخفيض التكاليف.
* توفير الوقت.
* زيادة حجم الإنتاج والمبيعات.

٤- القرار الرشيد لابد وأن يؤدى الى الحسم.

أنواع القرارات الإدارية:-

يتخذ المديرون قرارات وظيفية متعددة فى كافة إدارات وأقسام المنظمة، وبما يضمن انسياب وتدفق العمل فيها،وبالتالى تحقيق أهدافها، وأهم هذه القرارات هى:-

قرارات تتعلق بالأنتاج:-

- حجم الإنتاج.
- حجم المصنع.
- موقع المصنع.
- التصميم الداخلى للمصنع.
- طرق الإنتاج.
- جراءات الشراء.
- كمية المخزون.
- طرق دفع الأجور.
- مدى البحث الفنى.
- أهمية الفحص والتفتيش.

قرارات تتعلق بالمبيعات:-

- تحديد الأسواق.
- التسعير.
- مواقع مكاتب البيع.
- مدى ونوع الإعلانات.
- تغليف المنتجات.
- طرق مكافأت رجال البيع.
- العلامة التجارية المستخدمة.
- جهود ترويج المبيعات.
- منافذ التسويق المستخدمة.
- أبحاث السوق المستخدمة.

قرارات تتعلق بالتمويل:-

- الهيكل المالى.
- شروط الإئتمان.
- توزيع الأرباح.
- خطط إعادة التمويل.
- تحديد تكاليف العمليات.
- الإجراءات المحاسبية.
- الإندماج.
- التصفية.
- مقدار رأس المال العامل.
- طرق الحصول على الأموال الجديدة.

قرارات تتعلق بالأفراد:-

- مصادر الحصول على القوى العاملة.
- معالجة التأخير والغياب.
- أساليب الإختيار.
- أسس دفع الأجور والمرتبات.
- مدى التدريب ونوعه.
- طرق الترقية.
- تحليل وتقييم الوظائف.
- ترويج وسائل الأمان الوظيفى.
- استخدام نظام الإقتراحات.
- علاقة الشركة بالجماعات الخارجية.

وهناك تصنيف آخر للقرارات، وفقاً لدرجة عدم التأكد كما هو موضح فى الجدول التالى:-

جدول رقم (١)

نوعية القرارات وفقاً لدرجة عدم التأكد

أنواع القرارات وفقاً لدرجة عدم التأكد	خصائص كل نوع من القرارات
١- قرارات ذات طبيعة روتينية.	يتكرر صدروها كثيراً، مما يخفض عدم التأكد الى أدنى حد، كما أنها تؤثر عادة على عدد محدود من الأفراد (جماعة صغيرة)، ويسهل تطبيقها.
٢- قرارات ذات قدر محدود من عدم التأكد.	يمكن حساب تقديرات معقولة لعدم التأكد ويقتصر تأثيرها على إدارتين أو ثلاثة إدارات على الأكثر.
٣- قرارات ذات قدر كبير من عدم التاكد.	تنطوى على ضمان محدود لتحقيق النتائج المرجوة من القرارات، كما أنها تغطى مجالات واسعة من النشاط
٤- قرارا ت تنطوى على درجة مرتفعة جداً من عدم التاكد	تغطى مجالات ومناطق واسعة جداً من النشاط، كما أنها تتضمن العديد من العوامل التى لا يمكن التنبؤ بها.

عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية

هناك عدة عناصر أساسية، يتوقف عليها تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وأهم هذه العناصر هى:-

١- المناخ الذى يتخذ فيه القرار:

ويقصد به مجموعة الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحددة لهـذا المناخ، وعادة فإن هناك ثلاث حالات، وهى:-

- حالة التأكد التام:

وهى التى يكون فيها متخذ القرار على علم كامل بكافة القرارات المحددة للموقف موضوع القرار، والآثار التى سوف تترتب على اتخاذه.

والواقع، أن هذه الحالة تعتبر نظرية، نظراً لأن المنظمة تعمل فى ظل ظروف متغيرة بإستمرار.

- حالة المخاطرة:

وهى التى يمكن فيها لمتخذ القرار وضع إحتمالات عن حدوث المتغيرات المرتبطة بالموقف موضوع القرار، دون أن تكون مؤكدة الحدوث، وهذه الحالة هى الأكثر شيوعاً فى الواقع العملى.

- حالة عدم التأكد:

وهى التى لا يمكن لمتخذ القرار معرفة المتغيرات المحددة للموقف موضوع القرار، كما أنه لا يمكنه وضع احتمالات بشأنها، وتعتبر هذه الحالة أكثر الحالات صعوبة بالنسبة للمدير (متخذ القرار)، حيث تؤثر على درجة الإطمئنان الى سلامة القرارت الصادرة فى ظلها.

٢- أهداف متخذ القرار:

وهى النتائج التى يُريد متخذ القرار الوصول اليها، سواء أهداف تنظيمية أو أهداف إنسانية أو أهداف فنية أو أهداف أقتصادية.

٣- الإستراتيجيات البديلة:

وهى مجموعة الحلول البديلة المتاحة أمام متخذ القرار، والتى يقوم بدراستها وتحليلها تمهيداً للمفاضلة بينها.

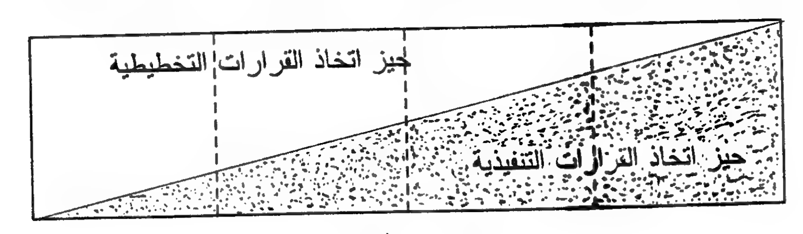
٤- النتائج المتوقعة من كل بديل:

وهى التى يستند اليها متخذ القرار فى عملية المفاضلة بين الحلول البديلة، وبالتالى إتخاذ قرار إدارى معين.

أنماط المديرين فيما يتعلق بإتخاذ القرارات :

ويختلف الأفراد داخل المنظمة، من حيث درجة الإسهام فى اتخاذ القرارات التخطيطية والتنفيذية، كما يختلفون من حيث النمط الخاص بكل منهم على النحو التالى:-

أولاً: من حيث درجة الإسهام فى القرارات التخطيطية والتنفيذية



شكل رقم (١٢)

القرارات التخطيطية والقرارات التنفيذية والمستويات الادارية

يتضح من خلال الشكل السابق، أن:

١- الإدارة العليا تتخذ قرارات تخطيطية عديدة، فى حين تتخذ قرارات تنفيذية محدودة.

٢- الإدارة التنفيذية تتخذ قرارات تخطيطية بدرجة أكبر مما تتخذه من قرارات تنفيذية.

٣- الإدارة الإشرافية تتخذ قرارات تنفيذية بدرجة أكبر مما تتخذه من قرارات تخطيطية.

٤- مجموعة العمال تتخذ قرارات تنفيذية عديدة، فى حين تتخذ قرارات تخطيطية محدودة، (مع العلم بأن هؤلاء ليسوا مديرين)

ثانياً: من حيث النمط الخاص بالأفراد

يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط من البشر، فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية، وهذه الأنماط، وهى:-

النمط الأول: يتخذ القرارات وفقاً للخبرة والإحساس الشخصى (الفراسة):

حيث يعتمد المدير هنا على ذكائه الفطرى، وخبراته السابقة وإحساسه الخاص، وهو بذلك يتخذ القرارات بسرعة عادة، ولا يمكنه غالباً تفسير كيف ولماذا كان القرار.

النمط الثانى: يتخذ القرارات وفقاً للدراسة والتحليل (المنهجية):

ويقوم المدير هنا بالبحث عن الحقائق، وجمع المعلومات، وتنظيم الافكار للوصول من الاسباب الى النتائج، ويحاول إيجاد علاقات تفسر

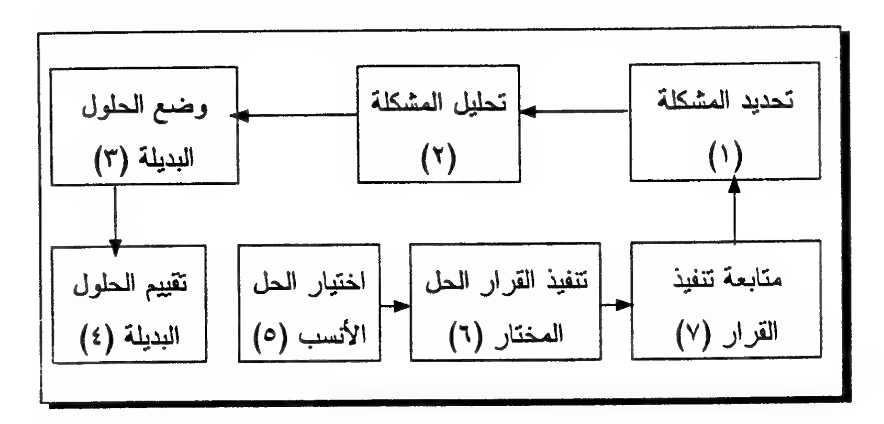
الظواهر (المشكلات) المشاهدة، ثم يصل الى القرار بعد موازنة ومراجعة للبدائل وحساب تكلفة الفرصة البديلة.

النمط الثالث: يتخذ القرار وفقاً للفراسة والمنهجية:

حيث يجمع المدير هنا بين النمطين السابقين، فهو لا يتمسك بالدراسة من أجل الدراسة، كما أنه لا يتجاهل الخبرة والواقعية، فهو يمزج الدراسة العلمية بحصيلة خبراته العملية.

خطوات اتخاذ القرار الإدارى :

يمر اتخاذ القرار الإدارى، بعدة خطوات أساسية،يمكن توضيحها من خلال الشكل التالى:-



شكل رقم (١٣)

خطوات اتخاذ القرار الإدارى

ويتضح من خلال الشكل السابق، المراحل والخطوات التى يمر بها اتخاذ القرار الإدارى، وسوف يتم تناول كل خطوة منها على النحو التالى:-

١- تحديد المشكلة:

وتعتبر الخطوة الأولى فى عملية إتخاذ القرار الإدارى، حيث لا تأتى مشكلة فى الحياة العملية بنفسها طالبة إتخاذ قرار بشأنها كما أن عدم معرفة المشكلة الحقيقية، سيؤدى حتماً الى اتخاذ قرار غير سليم، فمثلاً قد ترى الإدارة أن المشكلة هى إصطدام بين الأفراد، بينما المشكلة الحقيقية هى ضعف الهيكل التنظيمى، وقد ترى الإدارة، أن المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع وتبدأ فعلاً فى برنامج لتخفيض التكاليف، فى حين تكون المشكلة الحقيقية هى سوء التصميم الهندسى أو ضعف تخطيط المبيعات.

إن الجهود المبذولة لحل المشكلة وإتخاذ قرار بشأنها لابد أن توجه الى المشكلة الحقيقية، وليس الى أعراضها أو فرعياتها، فانخفاض الأرباح يؤدى الى ظهور مشكلات فرعية كثيرة، ولكن الأساس أن تبحث عن المشكلة الرئيسية، وهنا لا تقبل من مساعديك وصفاً عاماً للمشكلة، بل يجب أن تُصر على التحديد الدقيق لها من حيث أبعاد الزمان والمكان والحجم والأهمية.

ويجب أن يتمتع المدير بحساسية شديدة تمكنه من التحديد الدقيق للمشكلة فى الوقت المناسب، وذلك من خلال المعلومات المنظورة (مثل الحوادث والغياب والإنضمام والإنفصال ....) والمعلومات غير المنظورة (مثل تعليقات الرؤساء والمرءووسين ....).

٣- تحليل المشكلة:

إن المشكلات لا تنشأ من فراغ، بل لها أسبابها، التى قد تكون متعددة ومتداخلة، هنا يجب على المدير البحث عن هذه الأسباب، وترتيب أهميتها النسبية فى وقوع المشكلة، كذلك تبين علاقاتها المتداخلة فيما بينها.

كما يجب على متخذ القرار فى هذه المرحلة، تحديد من الذى يجب استشارته، ومن الذى يجب إبلاغه، ومن الذى يجب الإعتماد عليه ؟

إن المعلومات - عن العوامل الداخلية أو الخارجية - هى الأداة الرئيسة فى تحليل المشكلات، وذلك من خلال البحث فى الملفات والوثائق، مراجعة السجلات والتقارير، وتوجيه الأسئلة والإستفسارات وجمع المعلومات المنشورة خارج المنظمة.

ولذلك، فإن هذه المرحلة تتطلب ضرورة الإلتزام بالأمور التالية:

- تجنب الميل الى الحكم على الأمور كبديل لإستقصاء الحقائق.
- تجنب الميل الى الحكم على الموقف الجديد، بناءاً على المواقف السابقة.
- تجنب الميل الى تجاهل المشكلات التى يتعذر البحث عن أسبابها.
- تجنب الميل الى استخدام وتطبيق الحلول الجاهزة بحالتها.

تجنب الميل الى عدم التفرقة بين أسباب المشكلةوأعراضها (مثلاً: انخفاض مستوى الجودة، وتناقص الأرباح، وشكاوى العملاء، وانخفاض المبيعات، وزيادة الطاقة العاطلة).

٣- وضع الحلول البديلة:

إن لكل مشكلة عادة أكثر من حل بديل، وإلا كان الحل الوحيد حقيقة لابد من التسليم به، فالواقع العملى يؤكد تعدد وتباين وجهات النظر بشأن المشكلة، ويكون لكل منها من يؤيدها ومن يعارضها.

وبالتالى، فإن مرحلة وضع الحلول البديلة، تعتبر خطوة أساسية ضمن خطوات إتخاذ القرار الإدارى، لما يمكن أن تؤدى اليه من تزايد الإحتمالات لأن يكون القرار رشيداً، وذلك إذا تمت تنمية هذه الحلول البديلة على أسس علمية وعملية وموضوعية فى نفس ألوقت.

وبصفة عامة، فإن هناك خاصيتان أساسيتان للحل البديل، وهما:-

١- أن يكون قابلاً للتطبيق العملى (عملياً).

٢- أن يسهم بدرجة معينة فى حل المشكلة الرئيسية (ليس بالضرورة أن يؤدى الى حلها تماماً).

هذا، وتختلف الحلول البديلة من موقف لآخر، بحيث يمكن التميز بين نوعين أساسين منها، وهما:-

١- حلول بديلة سبق استخدامها من جانب المنظمة أو المنظمات الزميلة والمنافسة الأخرى، وهنا يجب تطويع هذه الحلول لتتناسب مع طبيعة المشكلة.

٢- حلول بديلة جديدة ومبتكرة، ولم يسبق إستخدامها، وهذه الحلول تحتاج الى وقت وتكلفة وخبرات، قد لا تتاح لكل المنظمات.

والواقع، أن الحلـول البديلـة السـابق إسـتخدامها تُعتـبر مقبولـة، ولكـن بشرط تطويعها لتناسب ظروفك وطبيعة العمل فى منظمتـك، وكذلـك المشـكلة التى أنتَ بصدد اتخاذ قرار بشأنها.

٤- تقييم الحلول البديلة:

وتتضمن هذه الخطوة تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديـل، وما ينطوى عليه ذلك من تنبؤ بالمستقبل، لأن المزايا والعيـوب لـن تظهـر إلا فى المستقبل.

ولما كانت محاولة التنبؤ بكل شئ يتعلق بكل بديل أمراً صعباً ويـؤدى الى جعل هذه الخطوة شاقة الى أبعد الحدود، فإنه من الأهمية بمكان الإقتصار على العوامل الاستراتيجية فى كل حل بديل مع تركيز عملية التنبؤ عليها.

وبصفة عامة، فإن هناك محاور أساسية يتم تقييم الحلـول البديلـة بنـاءً عليها، وأهم هذه المحاور هى:-

- مدى إسهام كل بديل فى حل المشكلة الأساسية.
- مقدار التكلفة اللازمة لتطبيق كل حل بديل.
- متطلبات تطبيق كل حـل بديـل (مثـل الخـبرات المتخصصـة، تعديـلات فـى الجوانب الفنية ...)
- الفترة الزمنية اللازمة لظهور نتائج تطبيق كل حل بديل.
- المشكلات الجانبية التى يمكن أن تظهر نتيجة تطبيق كل حل بديل.

والواقع، أن التركيز على هذه المحاور فيما يتعلق بإجراء المقارنة بين الحلول البديلة، يفيد متخذ القرار فى إمكانية وضع الترتيب للحلول وفقاً لافضليتها، كما يتضح من خلال الجدول التالى:-

جدول رقم (٢)

نموذج تقييم الحلول البديلة

الحلول البديلة	محاور التقييم					الترتيب النسبى
	١	٢	٣	٤	٥	
الأول						
الثانى						
الثالث						
الرابع						

وبهذا، فإنه يمكن إعداد الترتيب النسبى فى ضوء كافة محاور التقييم.

٥- اختيار الحل الأنسب:

بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها، ووضع الحلول البديلة لها، وتقييم هذه الحلول البديلة، فإن متخذ القرار يكون فى موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، وهو الذى يحقق - أحسن من غيره - الأهداف التى يتم اتخاذ القرار من أجل الوصول اليها.

ورغم أن جميع خطوات اتخاذ القرار الإدارى متكاملة، وتعتمد على بعضها البعض، إلا أن هذه الخطوة تعبر عن جوهر عملية إتخاذ القرارات

الإدارية، نظراً لأنها تُسفر عن اختيار الحل أو البديل الذى سوف يطبق ويلتزم له الأفراد، والذى سوف تتحمل المنظمة نتائجه وآثاره فى المستقبل.

وهناك عدة معايير يمكن استخدامها فى مجال إختيار الحل الأنسب من بين الحلول البديلة، وأهم هذه المعايير، هى:-

- درجة المخاطرة التى ينطوى عليها البديل المقترح.
- درجة الوفر فى الجهد الذى يترتب على تطبيق البديل المقترح.
- درجة توافر الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيق البديل المقترح.
- درجة توافر الخبرات السابقة والتجارب الناجحة والفاشلة، والتى تمثل مرشداً جيداً لوضع البديل المقترح موضع التطبيق العملى.

والواقع، أن لكل قرار تكلفة فرصة بديلة Opportunity Cost وهى تكلفة غير ظاهرة - بجانب تكلفته الظاهرة - وهى عبارة عن العوائد والمكاسب المتوقعة التى يمكن أن تضيع نتيجة قبول البديل المقترح (الحالى) ورفض البديل الآخر.

٦- تنفيذ القرار (الحل المختار):

يرى البعض أن عملية إتخاذ القرارات الإدارية تنتهى بخطوة إختيار الحل الأنسب من بين الحلول البديلة، وهذا فى الواقع غير صحيح، نظراً لأن هذه العملية لا تنتهى إلا بتحويل الحل المختار (المناسب) الى عمل فعلى، ووضعه موضع التنفيذ العملى.

وهنا يجب إبلاغ الأفراد الاخريـن بمـا يجـب عليهـم عملـه وتحفيزهم وترغيبهم فى التنفيذ، وذلك من خلال إشراكهم فى عملية صنع القرار، خاصة فى الخطوات الأولى منها، حتى نضمن تجاوبهم حين إبلاغهم بالتنفيذ.

إن إختيـار الحـل الأنسـب لا يضمـن تنفيـذ القـرار الإدارى وتحقيـق الهدف منه، وهذا يعكس أهمية خطوة تنفيذ القرار.

٧- متابعة تنفيذ القرار:

وتمثل الخطوة الاخيرة من خطوات عمليـة اتخـاذ القـرارات الإداريـة وذلك للتأكد من أن التنفيذ يسـير فـى إتجـاه تحقيـق الأهـداف وفـى سـبيل حـل المشكلات، ونحو التطويـر المنشـود، وللتعـرف علـى الإنحرافـات فـى التنفيـذ وتداركها أولاً بأول قبل استفحال آثارها.

إن وضع البديل الأنسب (المختـار) موضـع التنفيـذ لا يضمـن تحقيـق الأهداف وحل المشكلات وإجراء التطوير على نحو فعال، وهذا يعكس أهميـة خطوة متابعة تنفيذ القرار.

معوقات فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية

إن المدير النـاجح والمديـر الفعـال والمديـر القـائد يتم التعـرف عليـه وتمييزه عن غيره من خـلال نوعيـة القـرارات التـى يتخذهـا، كمـا أن المديـر المتردد والمدير المتسيب والمدير الفاشل، يمكن أيضاً التعـرف عليـه وتمييـزه عن غيره من خلال نوعية القرارات التى يصدرها.

ولذلك، فإنه من الضرورى إلمام المدير بالمشكلات التى تعوق فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والتى أهمها:-

١- سيطرة ظاهرة التردد على المدير حين إتخاذ القرار الإدارى، وعدم إدراكه الحقيقى لأهمية وقيمة الوقت كمورد أسسى له وللمنظمة.

٢- إعتقاد المدير بأن القرار يجب أن يكون مثالياً ١٠٠٪، بحيث يخلو تماماً من العيوب، وهذا يدعوه الى المزيد من التردد والبطئ فى اتخاذ القرار، بل واتخاذه فى توقيت غير مناسب.

٣- الحرص الزائد من جانب المدير على إرضاء كل الناس، وبما يمكن أن يؤدى به الى عدم إرضاء أحد منهم على الإطلاق.

٤- عجز المدير عن التحديد والتحليل الدقيق للمشكلة، وعدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية، وبالتالى إقرار حل صحيح لمشكلة أخرى غير تلك التى يريد المدير حلها.

٥- فشل المدير فى إعطاء الأوزان المناسبة للحلول البديلة، عدم القدرة على تنمية أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة والمناسبة.

٦- إهتمام المدير الزائد بالتفاصيل والإستغراق فيها، بشكل يجعله يمارس إختصاصات مرءووسيه، مثل قيامه باستلام البريد بنفسه وفتح الخطابات، والرد على المكالمات التليفونية، وكتابة التقرير بنفسه، والاتصال بالعملاء لإنجاز عمليات البيع.

٧- الإستئثار باتخاذ القرارات، وعدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة فى صنعها، وهذا يحرم المدير من التعرف على وجهات النظر الواقعية

فـى المشـكلات ومقترحـات حلهـا ولا يضمـن تجـاوب هـؤلاء المرءووسين مع متطلبات تنفيذ هذه القرارات.

٨- المبالغة فى التفاؤل المبنى على الحـدس والتخمين النـاتج عن النظـرة الضيقة للأمـور، ممـا يجعل قرارات المدير غير واقعيـة ومتجاهلة لمتغيرات قد تكون غاية فى الاهمية.

دور العلاقات العامة فى ترشيد القرارات الإدارية:

على الرغم من أن إتخاذ القرار الإدارى يصـدر عن فرد واحـد، إلا أنـه يعتبر عمليـة جماعيـة، ونظـراً لوجـود فرق جوهـرى بين عمليـة صنـع القرارات Making Decisons (مرحلة الإعداد والتحضير والتكوين)، والتى يُسهم فيها جهود الآخرين، سواء فى مجال جمع البيانات أو تحليلهـا أو تنمية البدائل من ناحية، وبين إتخاذ القرارات Taking Decisions التـى يصدرهـا المديـر أو الرئيـس أيـا كـان موقعـه فـى الهيكـل التنظيمـى مـن ناحيـة أخـرى، ويقصد بها اعتماد القرار والتصديق عليه وسريانه للتنفيذ العملى.

ووفقاً لهذه التفرقـة، فـإن هدف العلاقـات العامـة يتمثـل فـى محاولـة العمل على ترشيد عملية صنع القرارات الإدارية، دون عملية إتخاذ القـرارات الادارية التى يختص بها أساساً رجال الادارة.

وإذا كانت عمليـة صنـع القرارات الاداريـة، هـى التـى توجـه حركـة الحياة داخل المنظمات المعاصرة وخارجها، وهى التى تصيغ الواقـع وتخطـط للمستقبل، فإن دخول العلاقات العامة الى هذه العمليـة دخـولاً طبيعيـاً متكـاملاً

يمكن أن يسهم بفعالية فى ترشيد عملية صنع القرارات الادارية، وذلك من خلال المحاور التالية:- [١]

١- العمل على تحقيق المصالح المشتركة لكل من المنظمة والأطراف المرتبطة بها - سواء من داخلها أو خارجها - والتى غالباً ما تكون متعارضة، حيث ينظر كل منهما الى مصالحة الخاصة بمنظار يختلف عن الآخر، ويُدعم ذلك أن العلاقات العامة تقف فى منطقة وسط بينهما، وهذا يجعلها موضع ثقة الطرفين معاً.

٢- العمل على جعل القرارات الإدارية مقبولة من جانب المعنيين بها، وذلك من خلال حرص العلاقات العامة على أن يكون القرار داخل إطار إنسانى، فإذا كان القرار هاماً، فإن الأهم هو أن تتم صياغته بطريقة مقبولة، مثل تطبيق مبدأ المشاركة فى صنع القرار، وتوعيتهم بأسباب اتخاذ مثل هذا القرار، واقناعهم بالنتائج الايجابية المترتبة على تطبيق هذا القرار، وبالتالى تحقيق التهيئة الذهنية والنفسية اللازمة للتجاوب مع متطلبات تنفيذ القرار.

---

[١] لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى:-

- Jackson P. tomorrwe's public Relation 6.
- Public Relations Journal, 1985, P.P 24 - 25.
- Rigge L., "Present and Future trends in public Relations" public relations Quartely, Summer, 1982 P.P 5-9.
- Close H., "Public Relations as Amanagement Function" Public Relations Journal, March, 1980, P.P 11-14.
- Lesly P., "The Chonging Evolution of public Relations" Public Relations Quarterly, Winter, 1982, P.P 9-15.

٣- توفير المعلومات والبيانات ذات الطابع الإنسانى للمعنين بالقرار، سواء رجال الإدارة أو المنفذين أو الجماهير الخارجية للمنظمة، وذلك فيما يتعلق بالمشكلة أو القضية أو الموقف موضع القرار، وبما يُساهم فى تدعيم عملية صنع القرارات الإدارية.

٤- تقديم توصيف كامل للمشكلة أو القضية أو الموقف موضع القرار، من حيث الأبعاد والأسباب والمكونات والعناصر والمتغيرات، نظراً لما تملكه العلاقات العامة من أساليب البحث العلمى، الى جانب التخصص فى العلاقات الانسانية وبواعثها بما يوفر لمتخذ القرار الإدارى النظرة الشاملة والمتكاملة وموضوعية التقويم للمشكلة أو القضية أو الموقف، وبالتالى تزداد الفرص المواتية لترشيد القرارات الإدارية.

٥- المساهمة الفعالة فى زيادة قدرة متخذ القرار على التنبؤ بإحتمالات المستقبل لأية مشكلة أو قضية أو موقف،ولأى قرار يتم اتخاذه بشأن كل منها، وذلك من خلال الإدراك الواعى للقوى المؤثرة على السلوك الإنسانى والمتغيرات البيئية داخل المنظمة وخارجها، - سواء فى الحاضر أو المستقبل - إستناداً الى وقائع الماضى.

٦- المساهمة الفعالة فى ترشيد مرحلة تطبيق القرار، حيث يُمكن للعلاقات العامة وضع برامج للإقناع تُمهد بها للتطبيق وتسايره وتظل بعده، لإكتشاف السلبيات وإقتراح أساليب علاجها، وتدعيم الايجابيات، وتعميق الإنجازات التى ترتبت على تطبيق القرار.

٧- تقديم تقويم موضوعى لردود الأفعال التى أسفرت عن تطبيق القرار، وذلك بالنسبة لكافة الأطراف المعنية بالقرار ذاته، وذلك إستناداً الى إستخدام أساليب البحث العلمى التى تتقنها، ثم إعادة توصيف الموقف، لتحديد المتغيرات التى أحدثها تطبيق القرار، وتقديم أهداف جديدة لقرارات جديدة.

وهكذا، فإن العلاقات العامة يمكنها تقديم المساهمة بفعالية فى ترشيد عملية اتحاذ القرارات الإدارية، كأحد التحديات الإدارية المعاصرة.

الفصل الحادي عشر

العلاقات العامة

طبيعة الصراع التنظيمى

مفهوم الصراع التنظيمى.

العلاقات العامة والصراع التنظيمى.

دور العلاقات العامة فى ترشيد إدارة الصراع التنظيمى.

المبحث الحادى عشر

العلاقات العامة والصراع التنظيمى

طبيعة الصراع التنظيمى

يسعى العاملون - على كافة المستويات الإدارية - بالمنظمات المختلفة الى تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية، والأهداف التنظيمية المرتبطة بالوظائف التى يشغلونها فى هذه المنظمات من ناحية أخرى. وفى سبيل ذلك، فإنهم يتفاعلون بإستمرار مع بعضهم البعض، إلا أن هذا التفاعل المستمر فيما بين العاملين، قد يُسفر عن إتفاق فى بعض المواقف، وتعارض فى البعض الآخر منها، والذى غالباً ما يؤدى الى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمى Organizational Conflict .

هذا، ويؤكد بعض العلماء والخبراء على حقيقة هامة، مؤداها أن المنظمات سوف تعيش خلال الفترات القليلة المُقبلة عصر الصراع، وذلك كنتيجة طبيعية للمتغيرات الدولية المعاصرة، [١] مثل الإهتمام المتعاظم

---

[١] - لمزيد من التفاصيل حول المتغيرات الدولية المعاصرة، يمكن الرجوع الى:-

- د. على السلمى، الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع الجديد، (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٢).
- د. سامى عفيفى حاتم، الاقتصاد المصرى بين الواقع والطموح (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ١٩٨٨).
- د. محمد شريف دلاور، التغيير .. لماذا ؟ وكيف ؟: دراسة فى التحديات التى تواجه الادارة المصرية، (القاهرة: دار - غريب للطباعة، ١٩٩٠).

بالعالمية Globalization فى دنيا الأعمال والعلاقات الدولية المتبادلة، مما يفرض اليوم على المنظمات ضرورة التعامل مع الصراع كأحد المتغيرات الأساسية المؤثرة على قدرتها على البقاء والاستمرار والنمو.

ولما كان الصراع يُشكل الآن ظاهرة طبيعية فى أية منظمة، فإنه يمكن للمؤلف إعتباره سلاحاً ذو حدين، يؤثر بشكل كبير - إيجاباً / سلباً - على كافة العاملين فرادى وجماعات، ويمكن توضيح ذلك من خلال استعراض أهم النتائج المترتبة على وجود الصراع بالمنظمات المختلفة، على النحو التالى:- [١]

أولاً: أهم النتائج السلبية المترتبة على وجود الصراع:-

١- تخفيض الرضاء الوظيفى للعاملين.

٢- تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات.

٣- تبديد الموارد والامكانيات المتاحة.

٤- زيادة معدلات الغياب ودوران العمل.

٥- انخفاض مستوى الإنتاجية.

---

[١] - د. محمد محمد ابراهيم، السلوك التنظيمى وتطبيقاته فى منظمات الأعمال (شبين الكوم: الولاء للطبع والتوزيع، ١٩٩٥) ص.ص ٢٦١-٢٦٣.

- د. عادل محمد زايد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى فى دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الادارة العامة، الرياض: معهد الادارة العامة، العدد الرابع، المجلد الرابع والثلاثون، مارس ١٩٩٥، ص ٥٣٤.

ثانياً: أهم النتائج الإيجابية المترتبة على وجود الصراع

١- المساعدة على إحداث التغيير المستهدف.

٢- تشجيع المنافسة الإيجابية والأبداع والأبتكار.

٣- المساهمة فى بلورة الإختلاف فى الآراء والأفكار وذلك خلال ما يمكن أن يتيجه الصراع من فرص لظهور الحماس الفكرى.

مفهوم الصراع التنظيمى

بصفة عامة، فإن الصراع يحدث فى المواقف التنظيمية، التى تتطلب آداء أنشطة غير متوافقة، كما أنه يحدث فى المواقف التى يمكن أن يؤدى تصرف أحد العاملين الى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبعض أو كل العاملين، أو التداخل معها، أو مقاومتها، أو تعارضها، مما يؤدى الى إنخفاض كفاءة تلك الأنشطة.

وبالتالى، فإن البعض [1] يعرفه، على أنه النشاط المعتمد الذى يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب)، بإستخدام شكل من أشكال الإعاقة التى يمكن أن تؤدى الى إحباط الشخص (ب) والتى تتسبب فى عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه، كما يعرفه البعض الآخر [2]، على أنه صورة من صور التفاعل الذى يتم بين الأفراد أو الجماعات أو الإدارات أو المنظمات، والناجم عن عدم الإتفاق فى وجهات النظر أو الإهداف أو القيم،

---

[1] د. عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢٧.

[2] د. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدير والتحديات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص.ص ١٤٢ - ١٤٣.

أو عدم الإنسجام فى الأنشطة والممارسات، بما يؤدى الى آثار ضارة تعوق أو تمنع فعالية المنظمة من تحقيق أهدافها.

وعلى الرغم من وجاهة وجدية مثل هذه التعاريف، إلا أن المؤلف يؤكد على حقائق أساسية، يمكن الإستناد اليها في تعريف الصراع، وهذه الحقائق الأساسية، يمكن الإستناد اليها فى تعريف الصراع، وهذه الحقائق هى:-

١- أن الصراع فى حد ذاته حقيقة واقعة ومؤكدة، توجد فى كافة المنظمات وعلى مختلف المستويات الإدارية.

٢- أن الصراع ليس ضد المنظمة باستمرار، بل أنه يمكن أن يكون فى صالح المنظمة، وهذا يتوقف على درجة حدته، والأسباب التى أدت اليه، والأطراف المعنية به.

٣- أن الصراع يؤدى الى ردود فعل مختلفة، تترك آثارها المباشرة وغير المباشرة على الإدراك والإتجاهات والميل السلوكى، بل والسلوك الفعلى داخل وخارج المنظمة.

٤- أن الصراع ينشأ كنتيجة لأسباب متعددة ومتنوعة، مثل التركيب السيكولوجى للأفراد، واختلاف الأهداف الشخصية، والفروق الفردية فيما بينهم، ومحدودية الموارد المتاحة لهم وللمنظمة، وغموض الإختصاصات الوظيفية.

٥- أن الصراع يُشكل عنصراً فعالاً فى إدارة عملية التغيير المستهدف، مثل تبسيط الإجراءات وتحسين مهارات التعامل مع الجمهور وتحقيق التجاوب السلوكى مع النظم والسياسات والقواعد الإدارية الجديدة.

٦- أن الصراع إذا ما أُحسن إستثماره وتوظيفه لخدمة أهداف المنظمة (إدارة الصراع وليس الإدارة بالصراع)، تكون العلاقات العامة قد أدت مهمة أساسية من مهامها المعاصرة.

وعلى ذلك، فإنه يمكن تعريف الصراع، بأنه ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة، تنجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة - فرادى وجماعات - ويمكن أن تؤثر سلبياً أو إيجابياً على طبيعة العلاقات بينهم من ناحية، ومدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى، بل ودرجة فعالية المنظمة ذاتها.

والواقع، أن هذا التعريف يتمشى مع النظرة الجديدة للعلاقات العامة ويتناسب مع الإمكانيات الهائلة لها فى مجالات الإقناع والتوعية وبعث الثقة والمصداقية بين فئات الجماهير المختلفة المرتبطة بالمنظمة.

العلاقات العامة والصراع التنظيمى

هناك مجموعة من جوانب الإلتقاء بين العلاقات العامة والصراع التنظيمى، والتى تمثل أرضية مشتركة بينهما، يمكن للعلاقات العامة أن تمارس دورها من خلالها، وأهم هذه الجوانب هى[1] :-

---

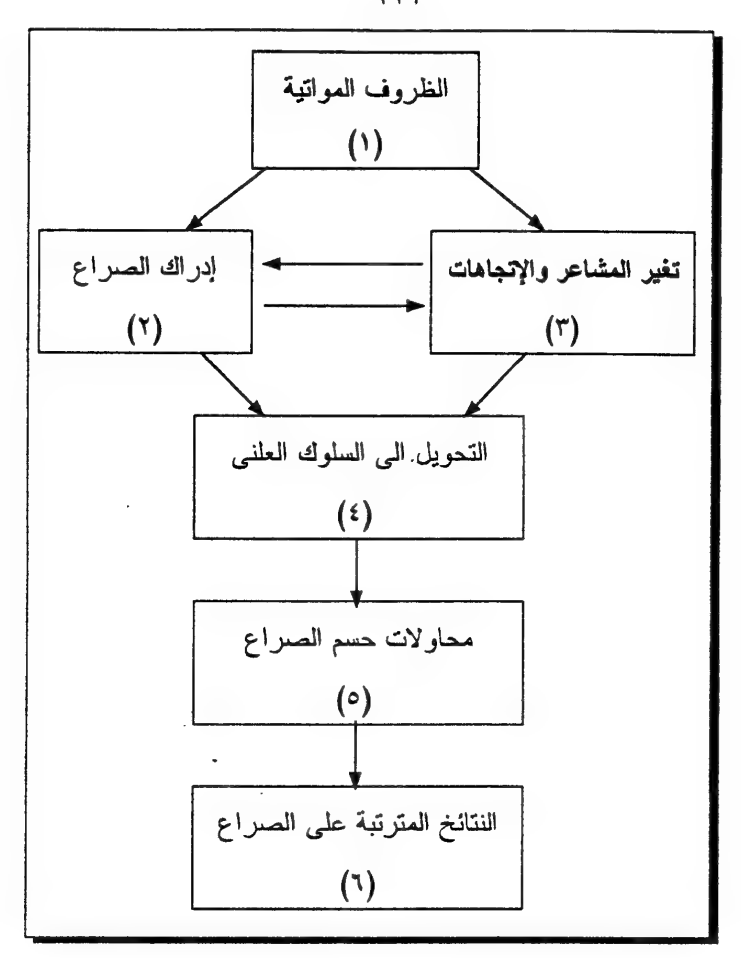
[1] د. محمد محمد البادى، العلاقات العامة ووظائف الادارة العليا، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٢)، ص.ص ١٤٩-١٥٤.

١- أن مواجهة الصراع كانت هى الدافع وراء ظهور العلاقات العامة كأسلوب مناسب للتعامل مع ثورة الرأى العام فى البيئة الاجتماعية خلال النصف الثانى من القرن التاسع عشر بالولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك الإضطرابات التى قام بها العاملون آنذاك بسبب ظروف العمل السيئة.

٢- إذا كان الإختلاف فى الأهداف والإختلاف فى الإدراك من أهم أسباب حدوث الصراع، فإن العلاقات العامة ما هى إلا تفاعل منظم بين الجماعات، كما أنها أسلوب متطور لتحقيق التكيف والتوافق بين الأفراد والجماعات، وبالتالى تحسين المناخ التنافسى للمنظمات المعاصرة.

٣- إذا كان هناك بعض النتائج الإيجابية لوجود الصراع، فإن للعلاقات العامة قدرات كبيرة على تقليل النتائج السلبية المترتبة على وجود الصراع، وكذلك تدعيم واستثمار النتائج الإيجابية المترتبة على وجود الصراع.

٤- إذا كانت كل مرحلة من المراحل التى تمر بها عملية الصراع تؤدى الى الأخرى ، وتصل بالصراع الى درجة أعلى، وبالتالى تحوله من الحدود الآمنة الى الحدود غير الآمنة، فإن العلاقات العامة بوسائلها وأساليبها يمكنها إختيار السياسة الإدارية المناسبة، كما تستطيع أن تحكم تطور المراحل الأولى داخل حدود آمنة، وبالتالى يظل الصراع كعملية إجتماعية، لها آثارها ونتائجها المرغوبة هذا، ويمكن توضيح المراحل التى تمر بها عملية الصراع، من خلال الشكل التالى:-



شكل رقم (١٤)

مراحل عملية الصراع

٥- إذا كان الصراع فى جوهره ومضمونه موقفاً صعباً يواجه الإدارة، فإن تاريخ العلاقات العامة وتطورها وأساليبها ووسائلها تثبت أنها مهنة المواقف الصعبة، أى المهنة التى تواجه بها المنظمات المعاصرة المواقف الصعبة التى تمر بها داخلياً وخارجياً.

٦- إذا كان الصراع يحتاج الى مواجهة، بإستخدام بعض الأساليب؛مثل إثارة الصراع أو عدم التدخل فيه أو التدخل أو التقليل منه أو منعه والقضاء عليه فى حالات محدودة، فإن العلاقات العامة بمالها من قدرات على الإتصال والإقناع، يمكنها ممارسة دور فعال فى إنتقاء وتطبيق الأسلوب المناسب من الأساليب البديلة لمواجهة الصراع.

دور العلاقات العامة فى ترشيد إدارة الصراع التنظيمى

إستناداً الى جوانب الإلتقاء - السابق تناولها - بين العلاقات العامة والصراع التنظيمى، فإنه يمكن للمؤلف تحديد طبيعية الدور الذى يمكن للعلاقات العامة أن تمارسه فيما يتعلق بترشيد إدارة عملية الصراع التنظيمى، وذلك من خلال المجالات التالية:

١- يمكن للعلاقات العامة أن تقدم للإدارة وسائل تنظيمية للتنبؤ بتطورات الصراع، وإدراكه على حقيقته، والنتائج المتوقعة المترتبة على كل مرحلة من مراحله، وبالتالى تقديم توصيف وتشخيص دقيق لمواقف الصراع المحتملة، وتقديم المقترحات المناسبة لطبيعة كل موقف منها، وذلك استناداً الى مناهج بحث متعددة ومتطورة، مثل منهج الإستقصاء ومنهج تحليل الإتجاهات لجماعات العمل بصفة عامة، والجماعات المتصارعة بصفة

خاصة، للتعرف على الآراء، والاتجاهات النفسية الكامنة بين أفرادها، كما يمكن تطبيق منهج تحليل المضمون على الرسائل المتبادلة بينها، خلال شبكات الإتصال داخل المنظمة التى ينتمى اليها، كما يمكن تطبيق المنهج التاريخى على سجلات المنظمة وتقاريرها والمعلومات المختزنة عليها، وللتعرف على إمكانية وجود الأسباب والظروف التى أدت الى ظهور الصراع.

٢- تصميم برامج العلاقات العامة فى مواجهة الصراعات الكامنة، والتى تعتمد على ثلاثة أبعاد أساسيه هى:-

- التعبير بأمانة من مصالح الجماعات المتضارعةتصارعاً واقعياً ومحتملاً.
- التعبير عن مصالح المنظمة التى تنتمى اليها العلاقات العامة.
- التعبير عن مصالح المجتمع الذى يجمع المنظمة وجماعاتها، داخل إطار من المصالح المشتركة للأطراف الثلاثة.

٣- تصميم وصياغة الرسائل الاقناعية التى تُترجم الأهداف المشتركة، والتعليم على الأساليب الإقناعية المناسبة، مثل الإعلام والدعايةوالتعليم والتثقيف، مع مراعاة فنون الإقناع الرئيسية،وهى:

- التأثير على الصور الذهنية عند جماعات العمل بصفة عامة والجماعات المتصارعة بصفة خاصة.

- التأثير على الإتجاهات النفسية والمشاعر العاطفية.
- التأثير على أنماط السلوك غير المقبولة، وتدعيم أنماط السلوك المقبولة.
- تغيير الآثار السلبية للظروف الداعية للصراع بالإقناع المضاد.

٤- إنتقاء الوسائل والقنوات الإتصالية المناسبة للرسائل الإقناعية، وقد تكون هناك وسيلة أو أكثر من الوسائل التالية هى الأكثر مناسبة لنقل الرسالة الإقناعية:-

- الوسيلة الشفهية أو الوسيلة الكتابية.
- الوسيلة اللفظية أو الوسيلة غير اللفظية.
- الوسيلة المباشرة أو الوسيلة غير المباشرة.

والواقع، أن لكل وسيلة إمكاناتها الفنية وطبيعة تأثيرها وحدودها وإتجاهات الأفراد حولها، ويتم المفاضلة فيما بينهما، بما يتناسب مع طبيعة القائم بالإقناع وطبيعة الوسائل المستخدمة وطبيعة الجماعات المستهدفة وطبيعة الظروف المحيطة بعملية الإقناع ذاتها.

٥- تقوم العلاقات العامة بإجراء تقويم مستمر لكافة النتائج التى تتحقق أولا بأول، والتى يسفر عنها برنامج إدارة الصراع، وادخال التعديلات اللازمة، بما يحقق الهدف النهائى للبرنامج (تجنب الصراع / تقليل الصراع / إثارة الصراع).

وبهذا، فإنه يمكن للعلاقات العامة - من خلال هذه المجالات - أن تقدم أسلوبا مخططا ومتكاملا يقوم على الإقناع، ويستند الى منهجية عملية متصلة ومستمرة، بعيدا عن الإجتهادات ومحاولات التجربة والخطأ.

وأخيراً، فإن العلاقات العامة تنظر الى الصراع على أنه ظاهرة واقعية، لها أسبابها، ومستوياتها، وتُعطى لكل حالة ما يناسبها داخل إطار خطة متكاملة تقوم على برامج وقائية وعلاجية متواصلة، وبالتالى لا تقف مترددة بين الإحجام والإقدام كما هو الحال بالنسبة للأساليب التقليدية لإدارة الصراع، حيث يمكن أن يزيد التردد فى مواجهة الصراع من صعوبة بل وتعقيد الموقف موضع الصراع، وهنا فإن العلاقات العامة تُقدم نفسها على أنها إحدى الأساليب العلمية التى يمكن أن تُدعم الأساليب التقليدية لإدارة الصراع، بل وتزيد من درجة فعاليتها.



الفصل الثانى عشر

العلاقات العامة والتطوير الادارى

طبيعة التطوير الإدارى.

ماهية التطوير الإدارى.

أهداف التطوير الإدارى ومجالاته.

الإستراتيجيات المعاصرة للتطوير الإدارى.

دور العلاقات العامة المعاصرة فى فعالية التطوير الادارى.

نموذج تطبيقى: العلاقات العامة وفعالية تبسيط الإجراءات.



الفصل الثانى عشر

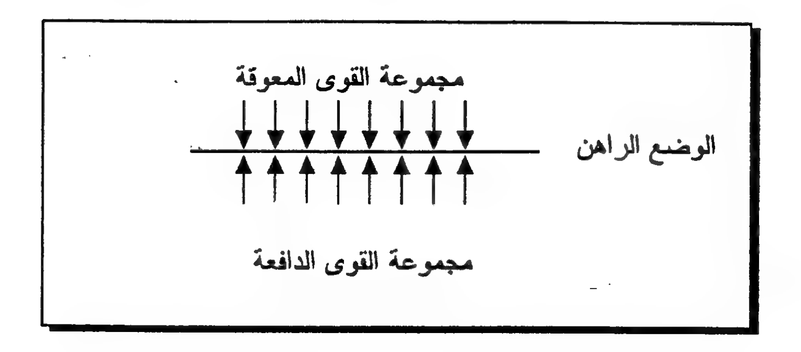
العلاقات العامة والتطوير الإداري

طبيعة التطوير الإداري:-

لا يعتبر إجراء التطوير الإداري هدفاً فى حد ذاته، بل إنه وسيلة عملية لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة الكثير من التحديات والتعامل مع العديد من المتغيرات، سواء تلك التى تنبع من داخلها أم تلك التى تتعرض لها من خلال البيئة المحيطة بها.

كما أنه آداة لتحسين الأوضاع الراهنة بالمنظمة، والإنطلاق بها نحو مستويات أفضل من النجاح والفاعلية، بل وإمكانية الوصول بها إلى مستويات القيادة الرائدة Leadershipe Role فى مجال التخصص الذى تُمارس فيه نشاطها.

وبصفة عامة، فإن هناك مجموعتين من القوى المؤثرة فى عملية التطوير الإداري، وهما : مجموعة القوى الدافعة على التطوير Driving Forces، وهى التى تحاول تغيير الوضع الراهن، ومجموعة القوى المعوقة للتطوير Restraining Forces وهى التى تحاول الحفاظ على إستقرار الوضع الراهن، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالى:-



شكل رقم (١٥)

القوى المؤثرة فى عملية التطوير الادارى

هذا، ويتحقق التطوير الادارى عندما يحدث عدم توازن بين مجموعة القوى الدافعة ومجموعة القوى المعوقة، حيث يؤدى ذلك الى تحركات وتغييرات فى الوضع الراهن، الى أن يحدث توازن بين كلتا المجموعتين من القوى، ليستقر عند وضع جديد.

وهناك ثلاث وسائل لتحقيق عدم ا لتوازن - بين كلتا المجموعتين - وهى:-

١- إحداث تغيير فى ثقل قوة معينة.

٢- إحداث تغيير فى إتجاه قوة معينة.

٣- إضافة أو إزالة بعض القوى.

ويمكن للمدير إستخدام وسيلة أو أكثر من بينها لتحقيق عدم التوازن، كما هو موضح فى النموذج العملى التالى:

بفرض أن:-

- **أولاً: الخط الأفقى فى الشكل رقم (١٥) يمثل الوضع الراهن لمستوى إنتاج فريق عمل معين.**

ثانياً: مجموعة القوى الدافعة، تتمثل فى :

١- ضغوط الرؤساء لتحقيق المزيد من الانتاج.

٢- رغبة بعض العاملين فى تحقيق المزيد من الداخل.

٣- رغبة بعض العاملين فى الحصول على تقدير رؤسائهم.

ثالثاً: مجموعة القوى المعوقة، تتمثل فى:

١- عدم رضاء العاملين.

٢- الأحساس بعدم أهمية العمل.

٣- معايير الجماعة غير الرسمية ضد رفع الانتاج.

والسؤال الآن هو: كيف يتأتى للادارة عدم التوازن كأساس للتطوير الادارى؟

إن الهدف هنا هو: رفع مستوى الانتاج من خلال إجراء التطوير الادارى المناسب، أما المحاولات اللازمة لإحداث التوازن بين المجموعتين، فيمكن أن تكون واحدة أو أكثر، مما يأتى:-

١- يمكن زيادة إحدى القوى الدافعة/ مثل زيادة ضغوط الرؤساء على العاملين بدرجة أكبر لرفع مستوى الانتاج.

٢- يمكن تغيير إتجاه إحدى القوى المعوقة، مثل جعل معايير الجماعات غير الرسمية تمثل الحد الأدنى وليس الحد الأقصى.

٣- يمكن التخفيف من اتجاه إحدى القوى المعوقة، مثل اقناع العاملين بأهمية العمل.

٤- يُمكن إزالة إحدى القوى المعوقة، مثل التخلص من بعض العاملين المؤثرين فى زملائهم بصورة سلبية.

٥- يمكن إضافة إحدى القوى الدافعة، مثل تطبيق نظام جديد للحوافز.

ماهية التطوير الادارى:-

يمكن صياغة تعريف للتطوير الادارى - فى ضوء تفهم طبيعته على النحو السابق - بأنه جهود إدارية مخططة ومستمرة، تستهدف تحويل المنظمة من حالتها الراهنة الى صورة أخرى من صورها المتوقعة، وذلك من خلال إدخال تحسين وتطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالى، وبما يُمكنها من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

وعلى ذلك، فإن خصائص التطوير الادارى، تتمثل فى الآتى:-

١- أن التطوير الادارى عملية مستمرة.

٢- أن التطوير الادارى عمل مخطط.

٣- أن التطوير الادارى مسؤلية إدارية.

٤- أن التطوير الادارى يُبنى على مفهوم النظم المفتوحة.

٥- أن التطوير الادارى يهدف الى زيادة درجة فعالية المنظمة.

٦- أنه لا يوجد أسلوب مثالى يصلح لتحقيق التطوير الادارى فى كل المنظمات.

أهداف التطوير الادارى ومجالاته:

يمكن حصر أهم أهداف التغيير الادارى، على النحو التالى:-

١- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التى تعيش فيها.

٢- تقوية العلاقات والترابط بين أفراد المنظمة.

٣- القضاء على الصراعات بين الأفراد والأجزاء والنظم الفرعية بالمنظمة.

٤- زيادة دافعية الأفراد للعمل باستخدام نظام فعال للحوافز.

٥- تطوير اجراءات العمل فى المنظمة، بشكل يساعد على أدائها بشكل أفضل.

٦- زيادة ثقة العاملين فى بعضهم البعض داخل المنظمة.

٧- ادخال التطوير التكنولوجى بطريقة سليمة، بحيث يقبله الأفراد ويتجاوبون معه.

٨- العمل على ايجاد نظام حيوى فى المنظمة، يعتمد على المشاركة فى صنع القرارات، ولا مركزية السلطة، والمساءلة والرقابة الذاتية.

٩- تغيير الأنماط القيادية فى المنظمة من البيروقراطية الى الاهتمام بالعاملين، من حيث دوافعهم وإتجاهاتهم وحاجاتهم وطموحاتهم.

هذا، وتتسع أهداف التطوير الادارى، لتشمل أى تغيير جوهرى ترى المنظمة ادخاله فى زيادة درجة فاعليتها، وبذلك فإن أهداف التطوير الادارى يمكن أن تتضمن أهداف أخرى، غير تلك السابق ذكرها، ما دامت موجهة لإجراء تغيير فى أى نظام من النظم الفرعية الداخلية بالمنظمة.

أما عن مجالات التطوير الادارى، فإنها تتمثل فى:-

١- **نظام الأفراد:** من حيث التغيير والتعديل فى مهاراتهم وسلوكياتهم وإدراكاتهم واتجاهاتهم، ودافعيتهم، وصراعاتهم والثقة فيما بينهم، ومشاركتهم، والاتصالات فيما بينهم، وتحفيزهم، والاعتبارات الخاصة بالمكانة والدور لكل منهم.

٢- **نظام هيكل المنظمة وطرق العمل:** من حيث التغيير فى هيكل المنظمة من نظام ميكانيكى بيروقراطى الى نظام حيوى، وتبسيط اجراءات العمل، وإدخال برنامج التوسع الوظيفى والاثراء الوظيفى، تعديل نطاق الاشراف، تعديل طريقة أداء الأعمال، زيادة تفويض السلطات التعديل فى الهيكل التنظيمى بما يتناسب مع الظروف الجديدة.

٣- **النظام التكنولوجى:** من حيث ادخال آلات جديدة، وادخال نظم اليكترونية جديدة، استخدام نظم انتاج جديدة.

٤- **نظام مخرجات المنظمة:** من حيث التعديل والتغيير فى المنتج الحالى أو منتجات جديدة.

٥- **النظام التسويقى:** من حيث ادخال نظم تسويقية جديدة، مثل التعديل فى منافذ التوزيع أو التغليف أو طرق البيع الشخصى.

٦- **النظم الادارية:** من حيث ادخال نظم جديدة فى التخطيط ورسم السياسات للمنظمة، أو نظم رقابية أو مالية جديدة

والواقع، أن مجالات التطوير الادارى متعددة ومتنوعة، بقدر اتساع وتعدد وتنوع أهداف التطوير الادارى السابق تناولها، وبقدر المتغيرات

والتحديات التى تواجهها المنظمة سواء من داخلها أو من البيئة المحيطة بها، وفى كل الأحوال، فإن تحديد مجال التطوير الادارى يُعتبر خطوة أساسية حين إعداد خطط التطوير الادارى ذاته.

الاستراتيجيات المعاصرة للتطوير الادارى:

أولاً: وفقاً لمدى القوة فى التطبيق:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من هذه الاستراتيجيات، وهى:-

١- الاستراتيجية المنطقية للتطوير الادارى:

Empirical - National Strategy

وتقوم على إفتراض أن المعوق الأساسى للتطوير هو الجهل والخُرافات، وبالتالى فإنها تنظر الى التعليم والبحوث والدراسات العلمية على أنها العامل الأساسى الذى يقوم عليه التطوير الإدارى، إذ أن التعليم وسيلة فعالة لنشر المعرفة العلمية ولتحرير الناس من الجهل والخرافات.

وبالتالى، فإن هذه الاستراتيجية تنطوى على نشر التعليم والتوعية وتشجيع الدراسات العلمية ودعم مراكز البحوث، وبما يفيد فى إثراء البيانات العلمية وتطوير النماذج الفكرية التى إستند اليها التطوير الادارى.

وكما تتضمن أيضاً وضع وتنفيذ برامج تدريبية تركز على تزويد المتدربين بالمعلومات، كذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

٣- الاستراتيجية المثقفة للتطوير الادارى:

Normative Re - educative Strategy

وتقوم على إفتراض أن المعوق الأساسى للتطوير الادارى ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم إقتناع الأفراد بضرورة التطوير أو عدم رغبتهم فيه أو تخوفهم من نتائجه، فقد يؤدى إلى تهديد مصالحهم أو التضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالى فإنهم يقومونه ولا يقبلون به.

فعلى مستوى الفرد، يكون للشخص قيم وإتجاهات وحاجات يمكن أن يتعارض التطوير الجديد معها، فيقاومه الفرد، أما بالنسبة للمجتمع، فهناك الأعراف والتقاليد السائدة، التى تحكم سلوك المجتمع، وتستخدم معياراً فى تقييم التطوير، فإذا كان التطوير الجديد معارضاً لها، فإن المجتمع سيقاومه.

وعلى ذلك، فإن هذه الاستراتيجية تقوم على أساس دراسة مقاومة الأفراد للتطوير، وكيف يؤثر على الفرد من حيث مشاعره وقيمة واتجاهاته واحتياجاته، وكيف يؤثر على أعراف المجتمع وتقاليده.

وهنا يحاول المدير التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وخلق الولاء للتطوير المراد اجرائه، بحيث يصبح الأفراد قابلين للتطوير وراغبين فيه، بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة فى هذا المجال تدريب الحساسية Sanaitivity training، الذى يهدف الى تغيير إتجاهات الفرد ومواقفه، والتوعية والإعلام الصادق الذى يُزيل قلق الأفراد ومخاوفهم من التطوير الإدارى المزمع إجرائه.

٣- استراتيجية القوة والقسر:

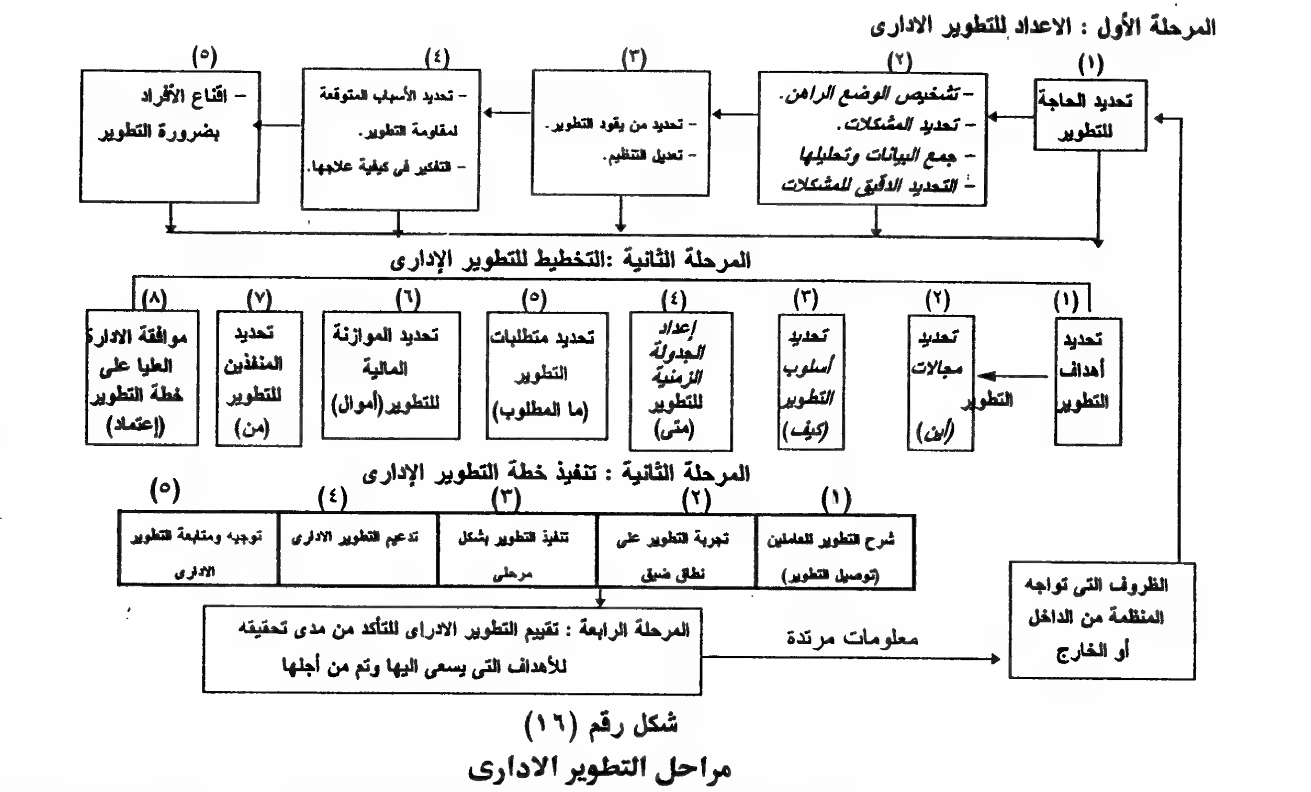
Power - Coercive Strategy.

وفقاً لهذه الإستراتيجية، فإنه يتم إستخدام كافة الأساليب والوسائل اللازمة لإجراء التطوير الإدراى، حيث يُفرض التطوير على الأفراد، ويتم تنفيذه بالقوة، كما يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة، وبإستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، فالفرد الذى يقاوم أو يرفض أسلوب جديد فى العمل، فإنه يتم القضاء على مقاومته عن طريق معاقبته أو فصله من العمل.

والواقع، أن هذه الاستراتيجية قد تكون فعالة فى بعض الظروف والحالات الطارئة، ولكنها غير معقولة وغير فعالة فى المدى البعيد، نظراً لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتطوير الإدارى، فالناس قد ينصاعون للأوامر والقوانين بدافع الخوف أو تجنباً للعقوبات، ولكنهم عندما تسمح لهم الفرصة سيقاومون التطوير، مما يخلق نوعاً من الإضطراب وعدم الإستقرار، وبالتالى يفقد التطوير فعاليته فى المدى البعيد.

ثانياً الإستراتيجيات المعاصرة للتطوير الإدارى وفقا لمناهج التطوير:

يمكن التمييز بين ثلاثة أستراتيجيات للتطوير الادارى، وفقاً لمناهج التطوير - التنظيمى / الفردى / الجماعى - وذلك من حيث مفهوم كل منها، والأبعاد التى تقوم عليها، والأدوات التى يستخدمها، كما يتضح من خلال الجدول التالى:-



شكل رقم (١٦)

مراحل التطوير الادارى

• مأخوذ بتصرف من : د. حامد رمضان بدر إدارة التغيير التنظيمى فى المنظمة، مجلة البحوث التجارية، المجلد التاسع، العدد الحادى عشر، كلية التجارة بالزقازيق، ١٩٨٧.

دور العلاقات العامة فى فعالية التطوير الادارى:

يمكن للعلاقات العامة المعاصرة أن تمارس دوراً بارزاً فى زيادة درجة فعالية التطوير الادارى، معتمدة فى ذلك على أدواتها البحثية المتميزة، وطبيعتها الديناميكية المتجددة، ووسائلها الاتصالية المناسبة، حيث تبدأ دورها خلال مرحلتى الاعداد والتخطيط للتطوير الادارى، ويستمر هذا الدور أثناء مرحلة تنفيذ خطة التطوير، بل إنه يظل حتى الانتهاء من مرحلة تقويم التطوير الادارى ذاته.

والواقع، أن دور العلاقات العامة المعاصرة، يُشكل مقوماً أساسياً من مقومات فعالية التطوير الادارى، بل أنه يُمثل أحد القوى الدافعة للإنتقال من الوضع الراهن للمنظمة إلى مستوى أفضل مما هى عليه.

هذا، ويمكن تلمس وإدراك طبيعة هذا الدور، من خلال توضيح مراحل التطوير الادارى، المبنية - إجمالاً وتفصيلاً - بالشكل التالى:-

جدول رقم (٣)

الاستراتيجيات المعاصرة للتطوير الاداري وفقاً لمناهج التطوير

المنهج	مفهوم التطوير الاداري	أبعاد التطوير الاداري	أدوات التطوير الاداري
التنظيمي	حيث يتم التطوير وفقاً لهذا المنهج بالتركيز كمتغير مستقل والأفراد العاملين بالمنظمة كمتغير تابع، وهذا يتطلب بناء تنظيمي سليم للمنظمة (هيكل تنظيمي يقوم على أسس تنظيمية سليمة).	١- التخصص وتقسيم العمل. ٢- نطاق الإدارة. ٣- وحدة، الإشراف. ٤- العلاقات بين الأعمال والوظائف (الاتصالات) ٥- السلطة والمسئولية. ٦- العلاقة بين الادارة الاستشارية والتنفيذية. ٧- السياسات الادارية.	١- دراسات الوقت والحركة. ٢- توصيف وتقييم الأعمال (الوظائف) ٣- اللامركزية. ٤- نظم المعلومات.
الفردي	حيث يتم التطوير وفقاً لهذا المنهج بالتركيز على الفرد والمنظمة كمتغير مستقل في عملية التطوير والمنظمة كمتغير تابع، وهذا يتطلب تغيير الفرد أولاً حتى تتطور المنظمة.	١- التغيير الذاتي (تغيير الاتجاهات) ٢- التغيير المفروض (تغيير السلوك). ٣- رفع مستوى القدرات والمهارات.	١- الإمتناع (كأداة لتغيير الاتجاهات). ٢- المساءلة (الاثابة والعقاب كأداة لتغيير السلوك). ٣- الإرشاد (حل المشاكل الفردية) كأداة تؤثر على كل من الاتجاهات والسلوك. ٤- التدريب (كأداة لرفع مستوى المهارات والقدرات).
الجماعي	حيث يتم التطوير وفقاً لهذا المنهج بالتركيز على جماعة العمل كمتغير مستقل في عملية التطوير والمنظمة كمتغير تابع، وهذا يتطلب تنمية مهارات العمل الجماعي (وليس الفردي) في كافة صوره كأسلوب لتطوير المنظمة.	تنحصر أبعاد التطوير وفقاً للمنهج الجماعي في بُعد وحيد فقط وهو:- (تكوين فرق العمل الفعالة وعلى كافة المستويات الادارية).	١- المشاركة في الادارة ٢- تمثيل الادوار ٣- الادراك المتبادل للذات ٤- تدريب المختبرات النفسية (تدريب الحساسية)

ويتضح من خلال الشكل السابق طبيعة الدور الذى يمكن أن تُمارسه العلاقات العامة المعاصرة فى كل مرحلة من مراحل التطوير الادارى، وذلك على النحو التالى:

١- التنبؤ بالحاجة إلى التطوير الادارى:

حيث يمكن لبحوث العلاقات العامة أن تتعرف على حقيقة المشكلات التى يُعانى منها جمهور العاملين فى المنظمة وجمهور المتعاملين معها، وبالتالى إمكانية القيام بتنبيه الادارة العليا آلى وجود الحاجة إلى التطوير الادارى، بشكل يُسهم فى حل مثل هذه المشكلات.

٢- المساهمة فى تحديد وتشخيص المشكلات:

حيث يمكن أيضاً لبحوث العلاقات العامة أن تُساهم فى تجميع وتحليل البيانات عن الوضع الراهن، وتحديد الأسباب المتوقعة لمقاومة التطوير من جانب المعنيين به، بل والتفكير المنهجى فى كيفية التغلب على هذه الاسباب.

٣- إقناع الافراد بضرورة التطوير:

حيث يمكن وضع خطة علمية وعملية مدروسة لإقناع جمهور العاملين بأهمية وحتمية التطوير الإداري للمنظمة، على نحو يحقق مصالحهم الشخصية من ناحية، والصالح العام للمنظمة من ناحية أخرى، وذلك إن لم يكن فى الأجل القصير، ففى الأجل المتوسط والأجل الطويل.

كما يمكن لوظيفة الاتصالات استخدام وسائل الاتصالات المناسبة لنوعية الجمهور، وتصميم الرسائل الاتصالية الفعالة فى مجال إقناع جمهور

العاملين بأهمية وحتمية التطوير، وبما يضمن تجاوبهم السلوكى مع متطلبات تنفيذه.

٤- تحقيق التنمية الذهنية والنفسية لتخطيط وتنفيذ التطوير الادارى:

حيث يمكن لوظيفتى التخطيط والاتصالات القيام بدور كبير فى مجال تحقيق التنمية الذهنية والنفسية المطلوبة من جانب المديرين، للحصول على تأييدهم ومساندتهم لبرامج التطوير الادارى، ومن جانب العاملين، لتقبل التغييرات التى تطرأ على أوضاعهم الوظيفية نتيجة تنفيذ عملية التطوير الإدارى.

٥- شرح خطة التطوير الادارى للعاملين:

حيث يمكن لوظيفة الاتصالات شرح خطة التطوير الادارى للعاملين، قبل وأثناء تطبيقها على نطاق واسع، وبما يؤكد الديناميكية المتجددة للعلاقات العامة المعاصرة فى مواجهة المواقف الأدارية المتنوعة.

٦- التقويم الدورى المستمر للنتائج التى يسفر عنها التطوير الادارى:

حيث يمكن لوظيفة التقويم تتبع وملاحقة ردود الأفعال الايجابية والسلبية المتتالية، للتأكد من مدى تحقيق التطوير الادارى للأهداف المنشودة منها، وإدخال التعديلات المناسبة – وفى الوقت المناسب – خلال المراحل المختلفة للتطوير الادارى، بل وتدارك مواطن الضعف وأوجه القصور فى الاعداد والتخطيط والتنفيذ لبرامج التطوير الادارى المستقبلية.

ويلاحظ أن دور العلاقات العامة – على النحو السابق – فى مجال التطوير الادارى، يمكن أن يُسهم فى تحقيق عدة مزايا أهمها:-

١- تحقيق النظرة الشاملة والمتكاملة للتطوير الادارى، كعملية إنسانية فى المقام الأول، حيث يتولى الافراد إعداده والتخطيط له وتنفيذه، كما أن الافراد - العاملون بالمنظمة والمتعاملون معها - هم المستفيدون الحقيقيون من النتائج الايجابية المترتبة على عملية التطوير الإدارى.

٢- تقليل مقاومة الأفراد لعملية التطوير الإدارى، من خلال تنبيه الإدارة العليا الى تجنب التهديد، واختيار التوقيت المناسب لتطبيق خطة التطوير، وإختيار المكان الأكثر مناسبة للبدء فى التطبيق.

٣- وضع المسئولية الإجتماعية للمنظمات - كإتجاه فكرى حديث - موضع التطبيق العملى، وذلك من خلال الأخذ بمنطق المصلحة المشتركة بينها وبين الجماعات المرتبطة بها، سواء من داخلها أو من خارجها، وليس من خلال الأخذ بمنطق المصلحة الخاصة للمنظمة فحسب، وهذا يتسق مع التعريف الذى قدمته جمعية العلاقات العامة الأمريكية، للعلاقات العامة بأنها الوظيفة التى تساعد المنظمات والجماعات المرتبطة على أن تتوافق معاً توافقاً مشتركاً. (١)

٤- توفير خاصيتى المرونة والحيوية لعملية التطوير الإدارى من خلال سرعة التنبؤ بالمشكلات التى تعترض سبيل تنفيذ خطة التطوير الإدارى - فإن العلاقات العامة تعمل بمثابة جهاز الإنذار المبكر - بل واقتراح الحلول العلمية والعملية لحل مثل هذه المشكلات، دون أن يؤثر ذلك على أهداف ومضمون خطة التطوير الإدارى ذاتها.

---

[1] Block' S. and M.sharp, practical public Relations, (N.J Englewood cliffs, 1983) P.P. 3-6.

٥- تحقيق الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة العليا، فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ التطوير الإدارى، وذلك من خلال عمليات التوعية والإقناع - لكلا الطرفين - بدواعى الحاجة الى التطوير الإدارى، وأهميته لزيادة درجة فعالية المنظمة، وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى كافة الأطراف المرتبطة بها من داخلها أو من خارجها.

نموذج تطبيقى: العلاقات العامة وفعالية تبسيط الإجراءات

تهدف عملية تبسيط الإجراءات - كأحد مجالات التطوير الإدارى - إلى تسهيل الأعمال وإختصار الوقت وتوفير جهود العاملين فى المنظمة والمتعاملين معها، حيث الإجراءات ما هى إلا مجموعة من الخطوات التفصيلية المتكررة التى تمر بها عملية معينة، كما أنها عبارة عن ترجمة الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بأعمال معينة، مثل:

- إجراءات الحصول على وظيفة.
- إجراءات الحصول على أجازة أو انتداب أو إعارة.
- إجراءات الحصول على شهادة ميلاد.
- إجراءات الحصول على شهادة ميلاد.
- إجراءات استخراج جواز سفر.
- أجراءات الحصول على رخصة قيادة سيارة.
- إجراءات الحصول على شهادة حسن سير وسلوك.

والواقع، أنه يمكن للعلاقات العامة، أن تُمارس دوراً كبيراً في زيادة فعالية عملية تبسيط، وذلك من خلال الآتى:

١- رصد وملاحظة مدى تقديم الخدمات - للمواطنين وللعاملين - بسهولة ويسر، ومدى تدفق، وإنسيابية الأعمال لكافة أنواع الجماهير المرتبطة بالمنظمة، سواء من داخلها أو من خارجها.

٢- تحديد مواطن الإختناق في آداء الأعمال، والتي تؤدي الى زيادة في الوقت وزيادة في الجهد وتعقيد في مجال حصول الجماهير على الخدمات من المنظمة.

٣- دراسة اتجاهات جماهير الرأى العام، التى تتعامل مع المنظمة، حول مدى رضائهم عن أسلوب التعامل الذى يتم به تقديم الخدمات اليهم وتحليل وتفسير هذه الإتجاهات، واستناداً الى معايشة الواقع الفعلى للعمل.

٤- اقناع الإدارة العليا بأهمية وجدوى تصميم وتنفيذ برنامج علمى عملى مدروس لتبسيط الإجراءات، بما يؤدى الى التغلب على نقاط الإختناق وتحسين الآداء، وترشيد أسلوب التعامل مع الجماهير المنظمة.

٥- المشاركة فى البحوث والدراسات اللازمة لتصميم وتنفيذ ومتابعة برنامج تبسيط الإجراءات، والقيام بدور المستشار السلوكى الأمين لإدارة المنظمة فى هذا الشأن.

٦- تحقيق التهيئة الذهنية والنفسية اللازمة للقائمين على تنفيذ برنامج تبسيط الإجراءات للتجاوب، مع متطلبات التغيير التي يمكن أن تطرأ عليهم، نتيجة تنفيذ البرنامج، وعدم مقاومتهم لمثل هذه التغييرات.

٧- المبادأة والمبادرة بتصميم بحوث للرأى العام الداخلي والخارجي، للتأكد من مدى تمشي عملية تنفيذ برنامج تبسيط الإجراءات، مع الأهداف التي تم تصميمه من أجلها، لإقتراح التعديلات اللازمة أولاً بأول بما يضمن تنفيذ البرنامج على نحو فعال.

٨- إجراء مقارنات دقيقة حول مستوى تقديم الخدمات لجماهير المنظمة قبل وبعد تنفيذ برنامج تبسيط، ووضع تفسير منطقي لمدى التحسين الذى طرأ على بيئة العمل وطريقة أداء الأعمال للجمهور ومدى رضاء الجمهور عن ذلك، ثم تقديم المقترحات البناءة الى الإدارة العليا في هذا الشأن.

٩- تقديم التوجيه والتوعية اللازمة لجماهير الرأى العام - الداخلي والخارجي - الإلمام بمتطلبات التعامل مع النظام الجديد، والإجراءات الجديدة وذلك من خلال اللوحات الإرشادية وأدلة العمل ولوحات الحائط داخل ديوان المنظمة.

الفصل الثالث عشر

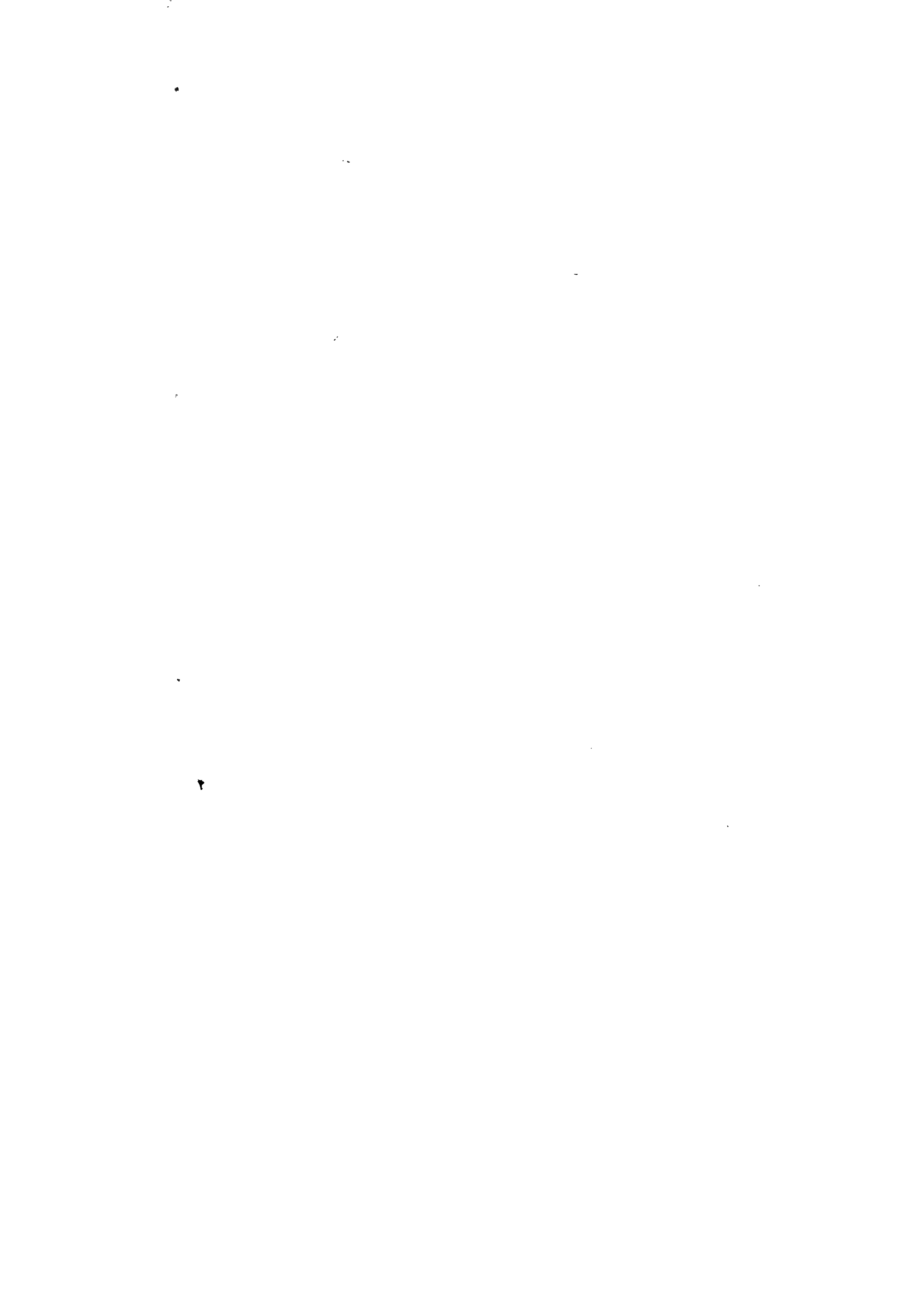
العلاقات العامة فى المجال الإدارى

طبيعة العلاقات العامة فى المجال الإدارى.

العلاقات العامة كإحدى وظائف الإدارة العليا.

نموذج تطبيقى لحدثٍ قومى.

نموذج تطبيقى لحدثٍ محلى.



الفصل الثالث عشر

العلاقات العامة فى المجال الإدارى

طبيعة العلاقات العامة فى المجال الإدارى

تُعتبر الإدارات الحكومية والجماعات والنقابات العمالية والمهنية والأحزاب والوحدات المحلية، وغيرها من المنظمات غير التجارية من المؤسسات التى تحتاج الى دعم الثقة بينها وبين جماهيرها والى تفاهم صادق مشترك أكثر مما تحتاج الى أساليب البيع والإعلان، كذلك فإن مؤسسات العمل الإجتماعى – ومنها الهيئات الخيرية – تعتمد على المتطوعين بالعمل وبالمال، هؤلاء يجذبهم الإقناع أكثر مما يجذبهم الإعلان، أى تجذبهم جهود العلاقات العامة أكثر مما تجذبهم الحملات الإعلانية، والواقع أن كثير من جهود هذه المؤسسات قد تحطمت وفشلت لأن مديريها لم يتبعوا أسلوب العلاقات العامة فى عملهم، فجاء العمل عفويا بغير دراسات مسبقة وكافية، وترتب عليه الوقوع فى خطأ إدارى جسيم. [١]

هذا، وقد أصبحت إدارة هذه المؤسسات مسئولة عن زيادة الرخاء والإزدهار وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وكذلك مسئولة عن تحقيق الإشباع النفسى وتحقيق مزيد من الرضاء للعاملين بأعدادهم المتزايدة – نتيجة كبر حجم هذه المؤسسات، وكذلك تحقيق مزيد من الرضاء للمواطنين المتعاملين معها وجميع الأطراف المرتبطة بها مثل مندوبوا الصحف والراديو

---

[١] د. سيد الهوارى، التنظيم ،(القاهرة: دار المعارف بمصر، ١٩٧٢)،ص ١٥٣.

والتليفزيون، وأعضاء مجلس الشعب والشورى، وأعضاء المجلس الشعبى المحلى .. وخلافه من الأطراف الأخرى التى تحدد الصورة الذهنية لهذه المؤسسات.

ولذلك، فإن الإدارة العليا لتلك المؤسسات مسئولة أساسا عن تكوين صورة ذهنية طيبة عند الجماهير، وربما يستطيع الرئيس الأعلى للمؤسسة تفويض بعض التفاصيل، الى إدارة العلاقات العامة، ويكون العبء عليه أيضاً لازال كبيراً، فالأمر غالباً ما يقتضى ضرورة أن يباشر بعض أعمال العلاقات العامة بنفسه.[1] ويكون التفويض فى التفصيلات وتنفيذ هذه التفصيلات والإحتفاظ لنفسه بإتخاذ القرار، فنحن نعلم أن عمل المدير ما هو فى الواقع إلا إتخاذ قرارات، وأن إتخاذ القرار يمر بمراحل متعددة هى مرحلة تحديد المشكلة، ومرحلة التفكير فى الأسباب المحتملة للمشكلة، ومرحلة التأكد من أسباب المشكلة، ومرحلة التوصل الى حلول بديلة للمشكلة، ومرحلة تقويم كل حل من هذه الحلول بدراسة المزايا والعيوب المتوقعة، ثم أخيراً مرحلة إتخاذ القرار النهائى، وهذه هى المرحلة النهائية التى لا تفوض، أما المراحل الأخرى فمن الجائز جدا – وربما من المرغوب أو الضرورى – تفويضها. [2]

هذا، ويمكن تفويض تفاصيل وظائف الإدارة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) الى إدارات معينة داخل المؤسسة، ولهذا فإنه يمكن

---

[1] د. سيد الهوارى، التنظيم، المرجع السابق، ص ١٥٣.

[2] د. سيد الهوارى، التنظيم، المرجع السابق مباشرة، ص ١٥٧.

تفويض غالبية تفاصيل وظيفة التوجيه الى إدارة العلاقات العامة، وهذا التفاصيل هى:- [١]

- الإتصال بالعاملين لمعرفة آرائهم وحل مشكلاتهم وإعلامهم فى ضوء السياسات.
- الإتصال بالجماهير لمعرفة مشكلاتهم وحلها فى ضوء السياسات.
- الإتصال بالجهات الأجنبية ومعرفة مشكلاتهم والعمل على حلها.
- تحفيز العاملين على حسن الآداء، وكذلك تحفيز المتعاملين على التعامل مع المؤسسة.

وعلى الرغم من أن هناك إتجاه متزايد نحو عدم التفرقة بين الإدارات الوظيفية على الأساس التقليدى، وهو التنفيذى والإستشارى، وإلا أن هذه النظرة لا تزال شائعة فى الكتابات وفى الممارسة العملية، وإذا ما أتبع هذا الأساس فإن وظيفة العلاقات العامة غالباً ما تُصنف ضمن الوظائف الإستشارية والتى تضم أيضاً الشئون القانونية والأفراد والبحوث والعلاقات العامة بهذا تعتبر وظيفة إستشارية تقدم العون والمساعدة للوظائف التنفيذية.[٢]

ولما كانت إدارة العلاقات العامة تهدف أساساً الى كسب ثقة الجماهير، وتأييدها لسياسات المؤسسة وبرامجها وانجازاتها، والدفاع عن مصالحها، والإبقاء على الثقة الجماهيرية وحمايتها من أى اهتزاز فإنها بذلك

---

[١] المرجع السابق، ص ١٥٩، بتصرف.

[٢] د. محمد عبد الله عبد الرحيم، المرجع السابق، ص ٥٠، ٥١.

تعاون الإدارة العليا فى وضع الخطط والسياسات والبرامج العامة بطريقة تكفل إكتساب ثقة الجماهير، وهذا يوضح ويبرز الدور الإستشارى لإدارة العلاقات العامة، كما يؤكد على أنها إدارة إستشارية تعاون إدارة المؤسسة فى إدارة المشكلات ووضع الخطط والسياسات والبرامج التى تكفل توفير علاقات عامة جيدة ووضع طرق لتنفيذها. [١]

العلاقات العامة كإحدى وظائف الإدارة العليا

إن الإدارة الحكيمة لا تجعل من إدارة العلاقات العامة مجرد وظيفة إستشارية فحسب، وإنما تجعلها من وظائف الإدارة العليا كما أنها تحرص على أن تكون فلسفة كل مدير حتى يمكن أخذ تأثير كل قرار على الجمهور فى الإعتبار. [٢]

وعلى ذلك فإذا كانت أهمية عملية العلاقات العامة فى المجال الإدارى تكمن فى توضيح الرؤية للمواطنين وخلق الثقة بين الحاكم والمحكوم، وتعريف الحاكم بحاجات ورغبات المحكومين (المواطنين) وتعريف المواطنين باستجابة الحاكم، فانها تعتبر بذلك أحد أربعة أبعاد رئيسية للعمل الإدارى وهى [٣] : التخطيط والتنظيم والرقابة والعلاقات العامة، وهذه المراحل الأربع تعتبر مراحل متكاملة وغير منفصلة وبدون إحداها تنخفض درجة فعالية العمل الإدارى ذاته.

---

[١] د. زكى محمود هاشم، محاضرات فى العلاقات العامة، المرجع السابق، ص ٢١.

[٢] د. محمد عبد الله عبد الرحيم، المرجع السابق، ص ١٨.

[٣] د. حسن توفيق، الادارة والعلاقات العامة، مجلة الإدارة (القاهرة: إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد التاسع، العدد الثالث يناير، ١٩٧٧، ص ٤.

واذا كانت الإدارة فى كافة قطاعات الجهاز الإدارى للدولة تؤمن وعن صدق بأن الجمهور هو صاحب المصلحة الأولى فى أى قرار تتخذه وأى عمل تقوم به، فلابد وأن تحصل على رضاء الجماهير وثقتها فى القرار الإدارى، وذلك بعدم إغفال عملية العلاقات العامة حتى تكتمل للعمل الإدارى فعاليته.

هذا، ويمكن للمؤلف التعليق على حدثين بارزين أحدهما، قومى والآخر محلى، للتدليل على مدى أهمية وخطورة عملية العلاقات العامة، كأحد الجوانب الأساسية للعمل الإدارى.

أولاً:- نموذج تطبيقى لحدث قومى

قدمت المجموعة الإقتصادية المكونة من السيد نائب رئيس الوزراء للشئون الإقتصادية ووزراء التخطيط والإقتصاد والمالية إقترحاتها الخاصة بتصحيح مسار الإقتصاد المصرى، خاصة العجز فى الموازنة العامة للدولة وميزان المدفوعات - وتضمنت هذه الإقتراحات رفع أسعار بعض السلع وإلغاء الدعم الحكومى عن سلع أخرى - ورغم أن هذه الإقتراحات صحيحة من الناحية الإقتصادية، إلا أن الجماهير لاقت هذه الإقتراحات بفتور شديد، وقد إستغلت بعض العناصر من الجماهير هذه الإجراءات فى إحداث الشغب بين صفوف المواطنين، مما أدى الى حوادث التخريب التى تعرضت لها الأملاك العامة والخاصة على السواء، وأدى الى حدوث خسائر مالية فى وقت نحتاج فيه الى الأموال لتنمية بلادنا، ولذلك أمر السيد رئيس الجمهورية فى ذلك الوقت بوقف العمل بهذه الاجراءات فوراً والتصدى للعناصر

المشاغبة، وأُجرى استقصاء للشعب على عدد من الاجراءات القانونية لمكافحة عناصر الشغب.

والمُلاحظ على الاجراءات الاقتصادية التى إقترحتها المجموعة الاقتصادية، انها كانت يُنقصها المرحلة الرابعة من مراحل العمل الادارى وهى مرحلة العلاقات العامة، حيث أُعلنت هذه الإجراءات بطريقة فجائية على الجماهير التى تُعانى من ارتفاعات الأسعار العشوائية المتزايدة خلال لسنوات الاخيرة، فجاءت هذه القرارات مسببة لمزيد من المعاناة والضيق لهذه الجماهير.

ولو أن العلاقات العامة قد أدت دورها فى ذلك الحين، من حيث توضيح الرؤية للمواطنين وتحقيق التهيئة الذهنية والنفسية المناسبة لديهم، لتقبل مثل هذه القرارات الإقتصادية، والعمل على إقناعهم بأنها فى صالحهم وصالح أبنائهم فى المستقبل القريب، لما حدث الشغب ولا التخريب، ولكنا فى مصر أفضل حالاً مما نحن عليه الآن.

والواقع أن الشواهد المعاصرة تثبت للمتتبع والراصد للأحداث المحلية والقومية – بل والدولية – أن كبار المسئولين يقومون الآن بأداء هذا الدور بأنفسهم – وليس من خلال أجهزتهم المعنية فحسب – حيث يمهدون لإصدار قراراتهم فى سبيل تحقيق التهيئة الذهنية والنفسية لتقبلها من جانب المتأثرين بها، كما يفسرون دواعى وأسباب إصدارهم لها، بما يبعث على الإقتناع بها، بل ويؤكدون على النتائج الإيجابية المترتبة عليها، لضمان الوصول الى التجاوب السلوكى الفعال معها، وبما يضمن فى النهاية تحقيق الهدف منها.

والأمثلة على ذلك عديدة ومتعددة، ومنها على سبيل المثال:-

١- قرارات الرئيس الأمريكى السابق جورج بوش أثناء أزمة الخليج (أغسطس ١٩٩٠ وحتى فبراير ١٩٩١)، وماتلاها من قرارات مرتبطة بالأزمة ذاتها.

٢- قرارات الإدارة المصرية بشأن الإصلاح الاقتصادى منذ بداية الثمانينات وحتى الآن.

٣- قرارات التنمية الريفية في مصر بصفة عامة، وفى محافظة الشرقية بصفة خاصة، (مشروع شروق)، وذلك منذ نهاية ١٩٩٤ وحتى الآن.

ثانياً: نموذج تطبيقى لحدث محلى *

قامت شركة طومسون الفرنسية للتليفونات بعمليات حفر واسعة النطاق فى جميع الشوارع الرئيسية بمدينة الزقازيق فى صيف عام ١٩٨٣ بهدف تصميم شبكة آلية للتليفونات فى المدينة تمكن من الإتصال السريع والمباشر بكل أنحاء الوطن وكذلك بالخارج، ورغم أن ذلك العمل الإدارى يعتبر إنجازاً هائلاً على المستوى المحلى - بمحافظة الشرقية وخاصة فى مدينة الزقازيق - يجب أن يحظى بالقبول من الرأى العام المحلى داخل المدينة وخارجها، إلا أن المواطنين قد تلقوه بفتور وإستياء شديدين، نتيجة عدم توعيتهم بما يتم، عدم تهيئتهم لذلك، وعدم إدراكهم لنتائجه الإيجابية المتوقعة فى المستقبل.

---

* من واقع الملاحظات الشخصية للمؤلف، حيث معايشته للظاهرة وسماعه لما كان يتلفظ به المواطنون آنذاك.

ومع الإعتراف بأن ذلك العمل قد روعى فيه كل جوانب العمل الإدارى من تخطيط وتنظيم ورقابة، إلا أن أجهزة العلاقات العامة بالمحافظة لم تقم بدورها المحلى المطلوب إزاء هذا العمل.

وعلى ذلك فإن العلاقات العامة فى المجال الإدارى - أى فى الوحدات المحلية والمؤسسات العامة والمنظمات المصلحية - لها أهمية بارزة حيث الأعباء الضخمة والمسئوليات العديدة نحو المواطنين بالمجتمع المحلى.

هذا وتنطوى عملية العلاقات العامة فى المجال الإدارى على عدة أنشطة أهمها إطلاع المواطنين على الحقائق والمعلومات عن أهداف المنظمة وسياساتها وبرامجها وخططها وإنجازاتها، وإقناع الجمهور بأهمية الجهود التى تبذلها المنظمة لخدمة المواطنين، وإعلامهم بصراحة بالمشكلات التى تواجهها فى نهوضها برسالتها، وشرح ما يصدر من تشريعات وقوانين وقرارات، وزيادة وعى الجمهور فى المجال المالى والإقتصادى من خلال تبسيط المعلومات المالية والإقتصادية، وشرح بنود الموازنة العامة للدولة، وتشجيع الجمهور على الإهتمام بأعمال الجهاز الإدارى للدولة وتتبع أعماله وتقدمه، وإعلام الجمهور بحقيقة الموقف الداخلى للدولة ووجهات نظرها إزاء الأوضاع والأحداث العالمية. [1]

ولهذا فان فعالية العمل الإدارى تتطلب من الإدارة - سواء على المستوى القومى أو المحلى - أن تحصل على رضاء الجماهير وثقتها فيه من

---

[1] د. زكى محمود هاشم، محاضرات فى العلاقات العامة، المرجع السابق ص ٨١، ٨٢.

خلال ممارسة رشيدة لعملية العلاقات العامة والتى تعمل على تشييد جسور من التفاهم بينها وبين الجماهير، وذلك يتم على خطوتين هما:- [١]

الأولى

وهى مرحلة إستطلاع رأى الجماهير وتحسس نبضاته والتعرف على رغباته، وبذلك يمكن صياغة القرارات الإدارية التى تتفق مع مطالب الجماهير وتحقيق مصلحتها.

الثانية

وهى أن تقوم الإدارة بشرح كل ما تصدره من قرارات وما تقوم به من أعمال للجماهير، حتى تزيل أى لبس فى فهم هذه القرارات أو الأعمال وبالتالى تضمن تأييد الجماهير لهذه القرارات ولتلك الأعمال.

ولعل ذلك هو ما حدا بأحد الكتاب الى القول بأن: اليوم يجب على كل مؤسسة أن تأخذ فى إعتبارها ما سوف يذكر فيه المجتمع نتيجة تصرفاته. [٢]

ولما كانت وحدات الإدراة المحلية تختلف عن المؤسسات العامة والمنظمات المصلحية سواء من حيث طبيعتها أو أهدافها - رغم أنها جميعا تشكل الجهاز الإدارى للدولة - فإن طبيعة العلاقات العامة فى مجال الحكم المحلى لاشك أنها تختلف نسبياً عنها فى مجال المؤسسات العامة أو المنظمات المصلحية.

لذلك فان المؤلف يعتقد أنه من الأهمية بمكان التعرض لطبيعة العلاقات العامة فى مجال الإدارة المحلية وذلك فى باب مستقل وهو موضوع الباب التالى.

---

[١] د. حسن توفيق الإدارة والعلاقات العامة، مجلة الإدارة، المرجع السابق، ص ٥.

[2] Nolte W. Lowranca and Others, Fundamental of public Relations, (Second Edition, Pergaman Press, New York), 1979, P. 50.



الباب الرابع
العلاقات العامة
وفعالية الإدارة المحلية

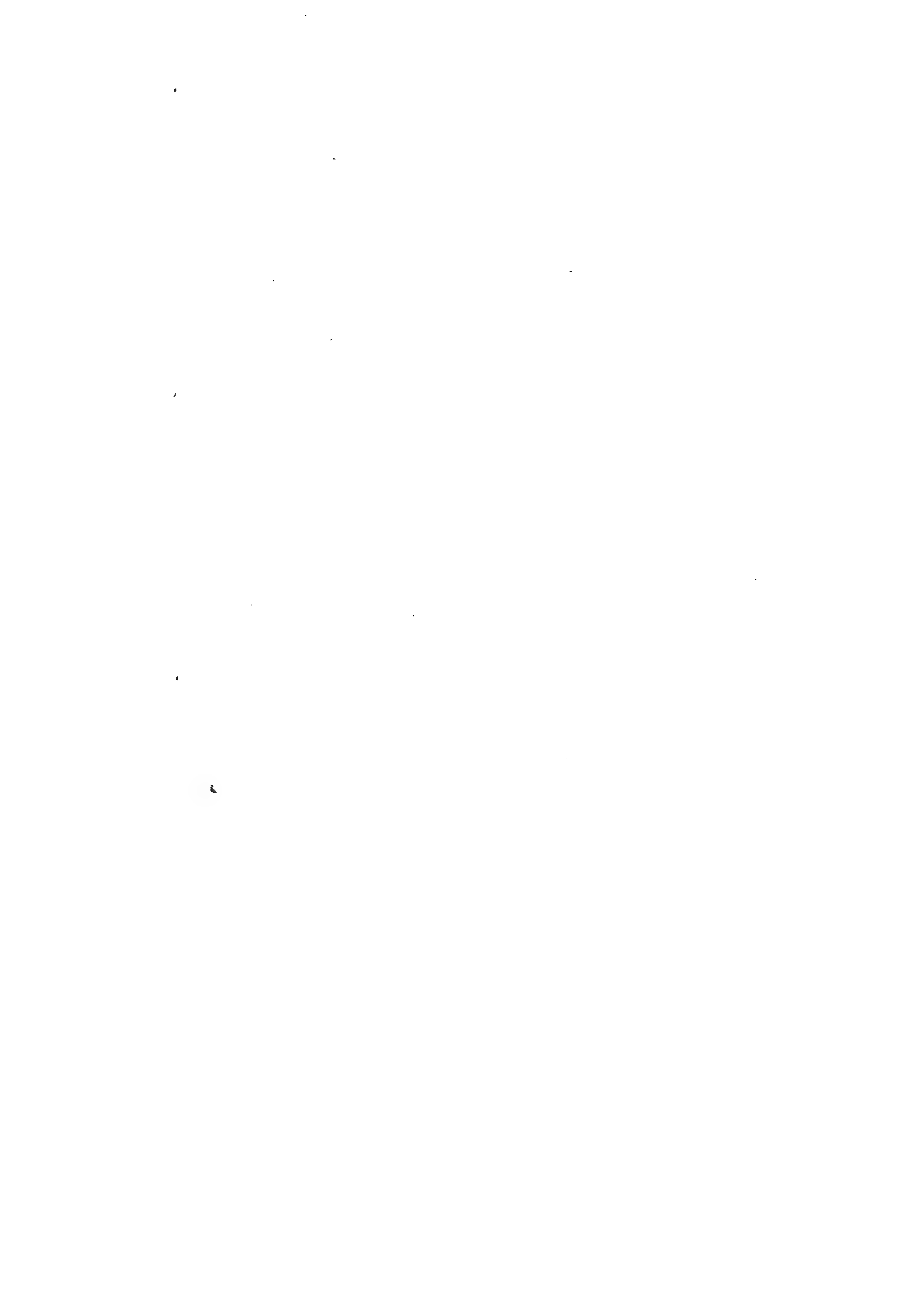
مقدمة:

الفصل الرابع عشر : العلاقات العامة والإدارة المحلية.

الفصل الخامس عشر : العلاقات العامة والإتصالات المحلية.

الفصل السادس عشر: العلاقات العامة والرأى العام المحلى.

الفصل السابع عشر : العلاقات العامة والتنمية المحلية.



مقدمة :

هناك إتجاه متزايد نحو الإهتمام بتطبيق نظام الإدارة المحلية فى كافة دول العالم المعاصر، وذلك إقتناعا بدوره الفعال فى تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة، وتعتبر وحدات الإدارة المحلية بما تقيمه من مشروعات وما تقدمه من خدمات للمواطنين المحليين تتفق وإحتياجاتهم ورغباتهم - المتعددة والمتباينة والمتجددة - بمثابة الأدوات الحقيقية لحل مشاكل عديدة لمواطنى المجتمع المحلى ولإحداث التنمية المحلية المطلوبة.

ولقد واكبت مصر هذا الإتجاه سواء على المستوى الأكاديمى - من خلال إصدار المراجع وعقد المؤتمرات المتخصصة فى ترسيخ قواعد نظام الحكم المحلى وتطوير وحداته وأجهزته - أو على المستوى التطبيقى من خلال التوسع فى تطبيق نظام الإدارة المحلية ليشمل أجهزة محلية متنوعة ومستويات محلية متعددة هى مستوى المحافظة، المركز، المدينة ، القرية، الحى، وكذلك إعطائها المزيد من الصلاحيات والإختصاصات والسلطات.

ولما كانت فاعلية نظام الإدارة المحلية ترتبط أساسا بالحصول على ثقة المواطنين فى وحدات الإدارة المحلية، والإيمان بدورها فى تأدية الخدمات وفقاً لرغباتهم وإحتياجاتهم بالمستوى المطلوب والمرغوب، وكذلك الإقتناع بدورها فى العمل على حل مشاكلهم المحلية وتنمية وتطوير مجتمعهم المحلى، فإن وظيفة العلاقات العامة تعتبر إحدى الوسائل العملية التى يمكن أن تزيد من فاعلية وحدات الإدارة المحلية فى تحقيق التنمية المحلية، نظراً

لإمكانية تكوين وتشكيل رأى عام محلى محابى للتنمية المحلية، ولإمكانية زيادة فرص المشاركة الشعبية فى الأمور والمقدرات المحلية.

وعلى ذلك، فإنه من الأهمية بمكان التصدى لوظيفة العلاقات العامة فى الإدارة المحلية من حيث مفهومها، وأسلوب ممارستها والمشكلات التى تعانى منها، ومحاولة تطويرها، بما يُساهم فى تحقيق التنمية المحلية وتدعيم نظام الإدارة المحلية وزيادة درجة فعاليته، وبعث الثقة فى أجهزته والإيمان بدوره وأهميته لخدمة مواطنى المحليات.

ويستهدف المؤلف بذلك، محاولة التجاوب مع الإهتمام المتزايد بالإدارة المحلية من جانب الدولة، فى مجالات أساسية عديدة، أهمها:-

١- إدارة التنمية الريفية، من خلال البدء فى تنفيذ المشروع القومى للتنمية الريفية (شروق) منذ عام ١٩٩٥ حتى عام ٢٠١٥، والذى يتطلب حوالى ١٧٠ مليار جنيه.

٢- إدارة المدن الجديدة، من خلال النهضة العمرانية المصرية التى تمثلت فى إنشاء وتنفيذ عشرة مدن جديدة، لتحويل الصحراء الجرداء الى كيان حضرى متكامل.

٣- إدارة المشروعات الحرفية والصغيرة، من خلال إنشاء مشروع المزارع الصغير، وإنشاء المناطق الصناعية بالمحافظات، والمجمعات الصناعية الصغيرة بالمدن الجديدة، والصندوق الاجتماعى للتنمية تنفيذاً للقرار الجمهورى رقم ٤٠ لسنة ١٩٩١.

الفصل الرابع عشر

العلاقات العامة والإدارة المحلية

المبحث الاول : نظام الإدارة المحلية وتنمية المجتمع.

المبحث الثانى : طبيعة وحدات الإدارة المحلية.

المبحث الثالث: العلاقات العامة وفعالية وحدات الإدارة المحلية.

المبحث الرابع: طبيعة العلاقات العامة فى الإدارة المحلية.



المبحث الاول
نظام الادارة المحلية وتنمية المجتمع

يُعتبر نظام الإدارة المحلية دعامة أساسية من دعائم المجتمعات الحديثة، فمعظم دول العالم – مهما إختلفت الفلسفة الإقتصادية التى تدين بها (رأسمالية أو إشتراكية) أو إختلفت درجة تقدمها (متقدمة أو نامية) – تتوسع فى تطبيق نظام الإدارة المحلية؛ [١] وذلك إيماناً منها بأنه وسيلتها لآداء وظيفتها وحسن قيامها بواجباتها نحو المواطنين ونحو المجتمع بأسره.

كما أن نظام الإدارة المحلية، يُعتبر القاعدة الرئيسية للديمقراطية السليمة، حيث يهدف الى أن تحكم الأقاليم نفسها بنفسها ذاتياً ويكون دور الحكومة هو المعاونة العملية وتعليم الشعب وتدريبه على أن يتقلد أموره، فهو الأقدر على الإحساس بمشاكلة، وبالتالى فهو الأكثر قدرة على حل هذه المشاكل، وإذا كانت الحكومة لا يمكنها تقديم كافة الخدمات للمواطنين، فإنه من الضرورى الإعتماد على الحلول الذاتية، والتى يساهم بها المواطنون أنفسهم، وما ينطوى عليه ذلك من إدراكهم لمسئولية الحكم، ولقيمة النفقات، والتى تنفق على الخدمات، وبالتالى يصبحون أكثر حرصاً على الحفاظ على هذه الخدمات وعلى استمرارها.[٢]

---

[١] د. على لطفى، دراسات فى تنمية المجتمع، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٩)، ص ٦٠.

[٢] ندوة حول دور العلاقات العامة فى بناء الدولة العصرية، مجلة العلاقات العامة العربية (القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية العدد ٦٣ يناير وفراير ومارس ١٩٧٢)، ص ٤٥.

بل الأكثر من ذلك، أن جميع حركات إصلاح الإدارة المحلية، تستهدف أن يقوم نظام الإدارة المحلية بدوره كاملاً فى تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية محلياً وقومياً، وذلك نتيجة إقتناع الحكومات القومية بقدرة السلطات المحلية على جذب إهتمام الجماهير وإستثارة حماسهم وتجاوبهم مع الخطط القومية المركزية. [١]

وعلى ذلك، فإذا كانت الدول النامية – ومنها مصر – تحاول اليوم جاهدة القضاء على التخلف الإقتصادى والإجتماعى والسير فى طريق التنمية بمعدلات سريعة ومنتظمة، فإن نظام الإدارة المحلية – إذا أحسن فهمه وتم تطبيقه بالأسلوب السليم – يكون من أهم العوامل التى تساعد على تحقيق هذا الهدف.[٢]

ولهذا، فقد حدث تغير واضح فى وظائف وأهداف نظام الادارة المحلية، فبعد أن كان آداة لتحقيق الرقابة والسيطرة على تصرفات وأعمال المواطنين، أصبح الآن آداة لإستثارة الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية المختلفة فى المجتمع المحلى لتحقيق أهداف التنمية القومية الشاملة، [٣]

ويتضح ذلك من خلال استعراض للوظائف والأهداف المعاصرة لنظام الإدارة المحلية.

---

[١] موسوعة الحكم المحلى، الأساسيات النظرية للحكم المحلى، الجزء الأول (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، ١٩٧٧)، ص٣ ٨٢١.

[٢] د. على لطفى، دراسات فى تنمية المجتمع، المرجع السابق، ص٦١.

[٣] صبحى محرم، إصلاح الحكم المحلى تحليل لخبرات مجموعة مختارة من الدول، (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية، يونيو، ١٩٧٧)، ص ١٧.

وظائف وأهداف نظام الحكم المحلى

إذا كان هدف تنمية المجتمع هو إذكاء روح المبادرة، ومحاربة اللامبالاة، والسلبية والإنعزالية، وإشعار كل مواطن بدوره الإيجابى الفعّال فى بناء وطنه. [١] فإن التطبيق السليم لنظام الإدارة المحلية يُسهم بدور كبير فى تنمية المجتمع، من خلال ممارسة وظائفه وتحقيق أهدافه، والتى يمكن تناولها بالدراسة والتحليل، على النحوالتالى:- [٢]

١- توفير الإحتياجات والخدمات لجميع المواطنين

حيث يمكن للسلطات المحلية الإتصال المباشر بالمواطنين داخل وحدات الإدارة المحلية، وبالتالى يسُهل التعرف على إحتياجاتهم ورغباتهم، ومحاولة العمل على إشباعها كما أن قرب متخذى القرارات من مواقع المشاكل يقلل من معاناة الجماهير، أضف الى ذلك، أن هذا يؤدى الى زيادة إدراك الأجهزة الحكومية للمشكلات المحلية والحلول الواقعية المناسبة لها، نظراً لمعايشتها لواقع المجتمع المحلى ومتطلباته.

ولهذا، فإن نظام الحكم المحلى يعتبر أفضل وسيلة لضمان حصول المواطنين فى جميع أنحاء الدولة على إحتياجاتهم، وتوفير الخدمات الأساسية لهم بأسلوب علمى فعال وبطريقة سهلة عادلة.

---

[١] د. لويس كامل مليكة، قرارات فى علم النفس الإجتماعى فى البلاد العربية، المجلد الثانى، الطبعة الأولى، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ١٩٧٠)، ص ٦١٢.

[٢] د. على لطفى، المرجع السابق، ص ٨٧-٩١.

٢- تطبيق مبدأ الديمقراطية وإسهام الشعب فى إدارة شئونه

تلقى أنظمة الإدارة المحلية معوقات متعددة الدوافع والأسباب، ومن أهمها التشكيك فى مدى فاعلية نظام الإدارة المحلية كأسلوب سياسى وإدارى، ويأتى هذا التشكيك من جانب بعض البيروقراطيين المركزيين الذين يعتبرون أن تطبيق نظام الحكم المحلى الديمقراطى سوف يسلبهم الكبرياء الوظيفى والتسلط الإدارى، ولذلك ففى كثير من الدول - خاصة النامية منها - يعملون على عرقلة نقل الإختصاصات وتفويضها الى وحدات الإدارة المحلية متذرعين بنقص الوعى السياسى والإدارى وعدم توافر الكفايات فى وحدات الإدارة المحلية.

وعلى الرغم من ذلك فإن نظام الإدارة المحلية يزداد قوة وأهمية فى المجالين السياسى والإدارى يوما بعد يوم بإعتباره السبيل العملى لإشعار المواطنين فى القرية والمدينة بإسهامهم فى الحكم وتصريف أمورهم وإدارة شئون مجتمعهم المحلى وكافة الخدمات والمرافق المحلية.

٣- توفير الكوادر الإدارية

إن من أهم أهداف ووظائف الإدارة المحلية أنه بمثابة مدرسة لتدريب الكوادر اللازمة للمستويين المحلى والمركزى فى المجالين السياسى والإدارى، بمعنى أنه يعتبر بحق حقل تجارب لخلق القادة الإداريين والسياسيين على المستويين المحلى والمركزى، وبهذا فإن هذا النظام يتيح لكثير من الشباب والقيادات المحلية فرص العمل السياسى والإدارى على

نطاق محلى، وبالطبع فإن البارزين منهم سوف يتجهون الى العمل القومى وخلفه خبرة وتجارب مثمرة قد تمكنه من إثراء السياسية القومية.

ولما كانت الدول النامية تعانى من نقص شديد فى الكوادر الإدارية فإن هذا الهدف من أهداف نظام الإدارة المحلية تكون له أهمية كبرى فى هذه الدول. كما أن هذا الهدف يتلائم مع حاجة المجتمع المصرى، فالواقع السياسى المصرى يشير الى أن كثيراً من أعضاء المجالس النيابية - على سبيل المثال - تفتقر الحنكة السياسية الضرورية لممارسة العمل السياسى. [١]

٤- علاج مشكلة إختلال التوازن الجغرافى للنمو الإقتصادى

يُقصد بإختلال التوازن الجغرافى للنمو الإقتصادى وجود مناطق إدارية داخل نفس الدولة أقل تقدما من الناحيتين الإقتصادية والإجتماعية عن غيرها من المناطق، ويترتب على ذلك العديد من المساوىء منها الآتى:-

أ- تؤدى زيادة السكان بمعدلات كبيرة وسريعة - فى بعض المدن - الى زيادة تكاليف الخدمات العامة التى تؤديها الدولة مثل توفير المياه الصالحة للشرب، والمحافظة على الأمن، وإقامة المدارس والمشروعات التنموية... وخلافه.

---

[١] د. محمد فخرى الراوى أبوطه، التمويل وفاعلية الإدارة المحلية أبحاث مؤتمر تطوير الإدارة الحكومية ٢٨-٣٠ أكتوبر ١٩٨٠، لجنة الإدارة المحلية، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية.

ب- تفاقم مشكلات الإسكان والتوظف والمواصلات..، وغيرها من المشكلات الصحية التى تنشأ نتيجة الإزدحام فى بعض المدن بسبب تزايد الهجرة اليها بحثاً وراء مستوى معيشة أفضل.

جـ- إرتفاع مستويات الأسعار والأجور وأسعار أراضى البناء وتكاليف المعيشة فى المناطق المكتظة بالسكان مما يؤدى الى الاضرار بالمنشآت الصناعية القائمة بها وذلك بسبب توطن الصناعة فى مناطق معينة بالذات.

د- أنه ليس من العدالة فى شئ أن يعيش أبناء الوطن الواحد فى مستويات مختلفة للمعيشة وإذا كان جميع أفراد المجتمع يخضعون لنفس أنواع ومعدلات الضرائب، فلابد أن يستفيدوا جميعا وبنفس القدر من الخدمات التى تقدمها الدولة والتى يتم تمويلها من حصلية الضرائب التى يُسهم جميع أفراد المجتمع فى دفعها.

وإذا كانت الدول الصناعية قد عانت بالفعل من هذه المشكلات والمساوئ فإنها إستطاعت التغلب عليها الى حد بعيد عن طريق إتباع بعض الوسائل والإجراءات والسياسات ومن بينها تعميق نظام الإدارة المحلية وتدعيمه، أما الدول النامية ومنها مصر فإنها اليوم - وأكثر من أى وقت مضى - فى أشد الحاجة الى تعميق نظام الإدارة المحلية وتدعيمه حتى يمكنها تحقيق التوازن الجغرافى للنمو الإقتصادى.

٥- خلق مصدر جديد للتمويل *

لما كانت الدول النامية ومنها مصر تعانى من نقص رؤوس الأمـوال، فإن هذه الوظيفة من وظائف نظام الإدارة المحلية تكون ذات أهمية كبرى فـى هذه الدول، حيث يُشارك المواطنون داخل وحدات الادارة المحليـة بالتبرعـات وبسداد الضرائب المحلية وبالمسـاهمة فـى صـدوق التنميـة المحليـة للنهـوض ببيئتهم المحلية لشعورهم بالأثر المباشر لذلك على تنفيذ المشـروعات الحيويـة داخل المجتمع المحلى وحل المشكلات التى يعانون منها.

٦- تحقيق التجاوب بين الجهاز الإدارى المركزى والقاعدة الشعبية

حيـث يسـمح نظـام الإدارة المحليـة بإرسـاء البنـاء الإدارى المركـزى على أساس سليم، لما يمكن أن تقوم به وحدات الإدارة المحلية من المسئوليات الملقاة على عاتق الحكومة المركزية، وذلـك بتوزيـع الأنشـطة المختلفـة بينهـم علـى حسـب إمكانيـات وقـدرات وفاعليـة كـلا النظـامين وبهـذا، فـان وحـدات الإدارة المحلية تساهم فـى تخفيـف العـبء عـن الحكومـة المركزيـة، وبالتـالى تساهم فى رفع الكفاءة الإدارية للوحدات المركزية والمحلية. [1]

٧- المساهمة فى تحقيق التنمية المحلية والقومية

تُعتبر تنمية المجتمع المحلى مفهوماً حديثاً لأسلوب العمل الإقتصـادى والإجتماعى، يهدف الى إحداث تغيير حضـارى فـى طريقـة التفكير والعمـل والحياة عن طريق إثارة الوعى لدى أعضـاء البيئـة المحليـة جميعـاً، للتعـاون

---

* يُقصد بالمصدر الجديد للتمويل هنا:- التمويل الذاتى.

[1] د. محمد فخرى أبو طه، المرجع السابق، ص ٦.

والمشاركة فى التفكير والإعداد ثم فى التنفيذ للمشروعات والبرامج الإنتاجية والبرامج الخاصة بالمرافق والخدمات المحلية، وذلك فى إطار ما هو ممكن عملياً وإدارياً نتيجة لإقتناعهم بها، مما يدفع الى إستمرارها وتطويرها ودعمها، ولهذا فإنه يمكن تعريف تنمية المجتمع المحلى بأنها العمليات التى تتوجد فيها الجهود الشعبية مع السلطات والجهود الحكومية من أجل تحسين الأحوال الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للمجتمعات وتحقيق تكامل هذه المجتمعات فى إطار حياة الأمة وتمكينها من الإسهام فى التقدم القومى، وعلى ذلك فإن تنمية المجتمع المحلى تعتبر وسيلة فعالة لإحداث التنمية القومية الشاملة.[1]

ونظراً لما يتيحه تطبيق نظام الإدارة المحلية من فرص لتجميع الطاقات والإمكانيات المحلية لخدمة القضايا القومية الأساسية، مثل الأمن الغذائى وحل مشكلة الإسكان وإنشاء المجتمعات الجديدة. [2] وتنظيم الأسرة ومحو الأمية وترشيد الإستهلاك وخلافه من القضايا القومية الهامة، فإنه يمكن التأكيد على حقيقة هامة مؤداها أن: التنمية الحقيقية لابد وأن تنبع من المحليات. [3]

---

[1] د. عبد الهادى محمد والى، التنمية الإجتماعية مدخل لدارسة المفهومات الأساسية، (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٣)، ص.ص، ١٧٤-١٧٦.

[2] محمد سيف الله الشربينى، تنظيم وإدارة المحليات، (القاهرة: الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، برامج القادة الإداريين، ١٩٨٣)ص٦.

[3] د. على عبد المجيد عبده، من كلمة إفتتاح مؤتمر الإدارة المحلية ٣-١٥ يوليو، ١٩٧٦، (القاهرة: الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة مركز الوثائق، وثيقة رقم ٣٠٠ الجلسة الإفتتاحية للمؤتمر)، ص١.

٨- خلق المنافسة بين السلطات المحلية [١]

وذلك يسهم فى النهوض بالمجتمع بما يعود على جميع المواطنين فيه بفوائد عديدة.

والواقع أن جميع هذه الوظائف وتلك الأهداف لنظام الإدارة المحلية يمكن أن تمارس وأن تتحقق من خلال وحدات الإدارة المحلية، والتى لم تُعد مجرد آداة سياسية يتحقق بها إشتراك الشعب فى حكم نفسه بنفسه، بل أصبحت آداة فعالة لتحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمعات المحلية والقومية، وهذا يتطلب ضرورة تناول طبيعة وحدات الإدارة المحلية - من حيث مفهومها ووظائفها - فى المبحث التالى.

---

[١] د. حسن أحمد توفيق، الإدارة العامة، (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٨٠)، ص ٦٥.

المبحث الثانى

طبيعة وحدات الإدارة المحلية

لقد تحول إهتمام السلطات المحلية – مثلها مثل الحكومات المركزية – من مجرد حفظ النظام وتطبيق القانون الى تحقيق الرفاهية والرخاء للمجتمع بصفة عامة، فضلا عن ذلك، فقد أصبحت وحدات الإدارة المحلية شريكة للحكومة المركزية فى تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية القومية، نظراً لزيادة عدد المنتفعين حتى شمل جميع المواطنين فى المجتمع. [١] وهذا يدعو الى تدعيم وحدات الإدارة المحلية بالإمكانيات المادية والبشرية، وكل ما من شأنه أن يزيد من فعاليتها، والأكثر من ذلك، أن وحدات الإدارة المحلية قد تكون أكثر قدرة من الحكومات المركزية فى معرفة حاجات ومشكلات مجتمعاتها المحلية، وبما يضمن وضع برامج وخطط تنمية عملية وفعالة، كما يمكنها حث المواطنين بكفاءة على المساهمة، بل والمشاركة فى وضع هذه الخطط والبرامج، وكذلك تنفيذها ومتابعتها. [٢]

ولهذا، فإن المؤلف يعتقد بضرورة التعرض لتعريف، ووظائف وحدات الإدارة المحلية، كالآتى:-

---

[١] صبحى محرم، إصلاح الإدارة المحلية تحليل لخبرات مجموعة مختارة من الدول، المرجع السابق، ص ١٧.

[٢] محمد سيف الله الشربينى، المرجع السابق، ص٣.

أولاً- تعريف وحدات الإدارة المحلية

يُقصد بوحدات الإدارة المحلية المؤسسات الحكومية التى تعمل فى مستوى أقل من المستوى القومى، لتمكين المواطنين من إشباع حاجاتهم، والتى يقع على عاتقها مسئوليات كبرى نحو مجتمعاتها، تتمثل فى معاونة الدولةفى آداء وظيفتها على أحسن وجه، وكذلك العمل على سد الفجوة بين المجتمعات فى إطار الدولة الواحدة، وذلك عن طريق توفير الخدمات ورفع كفاءتها ودعم زيادة الإنتاج وتنشيط الجهود الذاتية. (١)

كما يُقصد بوحدات الإدارة المحلية، المنظمات المحلية التى تقوم الدولة بإنشائها لتنفيذ السياسة العامة لامركزياً. ويضم كل نوع من هذه المنظمات العديد من الوحدات الفرعية، والتى تقوم بإدارة الجوانب المختلفة للسياسة العامة، وهى تختلف بذلك عن المؤسسات العامة ، وهى مشروعات الأعمال التى تنشئها الدولة أو تساهم فى إنشائها لتحقيق أهداف ذات طبيعة إقتصادية، كما أنها تختلف عن المنظمات المصلحية وهى الوزارات والمصالح التقليدية التى تحقق أهداف السياسة العامة فى الدفاع والأمن والتمثيل الدبلوماسى والتعليم، وغيره من الأهداف العامة التى يغلب عليها طابع السيادة والخدمة أكثر من الطابع الإقتصادى، وبالتالى فإن وحدات الإدارة المحلية تعتبر أحد ثلاثة أنواع من المنظمات يضمها الجهاز الإدارى للدولة كأداة أساسية لتنفيذ السياسة العامة. (٢)

---

(1) Henry Maddick, Local Government Promoter Of Economic Social Development, (The Hague IULA,1971), P.P 24-33.

(٢) د. أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، (القاهرة: دار المعارف ١٩٨١)، ص٤١.

وثمة تعريف آخر، لوحدات الإدارة المحلية، يقرر بأنها ذلك التقسيم السياسى الفرعى - الريفى أو الحضرى - دون المستوى القومى، والتى تنشأ بقانون وتباشر سيطرتها ورقابتها على الشئون والمقدرات المحلية بصورتفعلية وأساسية. [١]

على ذلك، فإنه يمكن للمؤلف تعريف وحدات الإدارة المحلية بأنها مؤسسات إجتماعية تقوم الدولة بإنشائها بحيث لا تدير أعمالا ذات ربحية ولا تتنافس مع القطاع الخاص وإنما تنشأ أساسا لتنمية المجتمع المحلى، وتطويره وحل مشكلات المواطنين به، كما أنها المعنية أساسا بتحقيق أهداف نظام الإدارة المحلية ذاته.

ثانياً: وظائف وحدات الإدارة المحلية

الواقع أن العمل الأساسى لوحدات الإدارة المحلية هو تقديم الخدمات للمواطنين، ورغم إختلاف طبيعة ونطاق هذه الخدمات من وقت لآخر ومن وحدة محلية لأخرى، إلا أن الهدف فى كل الحالات يكون واحداً، ألا وهو تقديم الخدمات الضرورية التى تساعد المواطنين على إشباع الإحتياجات اليومية، وذلك على أسس إقتصادية وفنية معينة. [٢] فمن خلال وحدات

---

[١] صبحى محرم، إصلاح الحكم المحلى، تحليل لخبرات مجموعة مختاره من الدول، المرجع السابق، ص ٨.

[2] William H. Cilbert, Public Relations Local Government (Washingation, International City Management Association, 1975), P. 69-70.

الإدارة المحلية تؤدى كافة الخدمات التقليدية للمواطنين، مثل إدارة وصيانة الأسواق العامة، وتوفير الكهرباء والمياه، وصيانة المرافق العامة وتدعيم وتنمية الصناعات الحرفية بالمنازل، وبقية الخدمات المحلية التقليدية الأخرى من صحة وزراعة وإسكان .. وخلافه، وذلك على إعتبار أن وحدات الإدارة المحلية أقدر من الحكومة المركزية على آدائها، نظراً لإتصالها إتصالا مباشرا بجمهور المستفيدين. (١)

ونتيجة للتغير فى طبيعة المجتمع الناشئ عن النمو الحضرى السريع إمتد نشاط وحدات الإدارة المحلية الى مجالات جديدة وإضطلعت بمهام ومسئوليات أكبر، تمثلت فى تأدية خدمات جديدة وزيادة الخدمات المحلية القائمة والإهتمام بمشكلات وقضايا معاصرة، مثل حماية المستهلك وترشيد الإستهلاك وتلوث البيئة ومحو الأمية وتنظيم الأسرة، وإمتد نشاطها الى ما هو أبعد من ذلك، حيث مجالات السياحة والثقافة العامة والمكتبات والمسرح والموسيقى والتأمين والضمان الإجتماعى، وحل مشكلة البطالة وخلافه من الوظائف والخدمات الحديثة التى تقدمها وحدات الإدارة المحلية للمجتمع المعاصر. (٢)

---

(١) د. على لطفى، المرجع السابق، ص ٦٦.

(٢) صبحى محرم، إصلاح الحكم المحلى تحليل لخبرات مجموعة مختاره من الدول، المرجع السابق، ص ٢١.

وبهذا، فإن وحدات الإدارة المحليـة تكـون قـد إنتقلت مـن مجـرد آداة للرقابة والسيطرة الى ما هو أكثر من ذلك، حيـث أصبحـت آداة فعالـة للتنميـة المحلية، وتشارك الحكومة المركزية فى تحقيق التنمية القومية الشـاملة للدولـة ككل.

والواقع، أن هذا التغيير فى دور وحـدات الإدارة المحليـة قـد انعكس على إختصاصاتها من خلال القوانين الأخيرة للإدارة المحلية فى مصـر، هـذا يتطلب منها درجة عالية من التطوير يتناسب مـع حجـم وطبيعـة هـذا التغـيير ويجعلها قادرة على أن تكون فعالة دائماً.

المبحث الثالث
العلاقات العامة وفعالية وحدات الإدارة المحلية

يؤكد خبراء الإدارة المحلية بأن وحدة الإدارة المحلية تكون، فعالة إذا كان المواطنون الذين تخدمهم مدركين تماما لوجودها، ويقدرون أهمية المشاركة فى أنشطتها، ويهتمون بالمشكلات المرتبطة بأعمالها ويبدون إهتماماً وقلقا بشأن مستوى الكفاءة الذى تؤدى به خدماتها للمجتمع المحلى.[١]

وتعتبر وحدات الإدارة المحلية فعالة كذلك، إذا كانت هناك نظرة إيجابية لها من جانب السلطات القومية (خاصة الحكومة المركزية) والسلطات المحلية (الشعبية والتنفيذية)، فإذا كانت الحكومة ترى وحدات الإدارة المحلية على أنها مجرد وحدات لحفظ الأمن وإقرار النظام، فإن الرقابة القومية فى هذه الحالة تميل الى أن تصبح أكثر إحكاماً وتشدداً، وبالتالى سوف تعوق حرية وحركة هذه الوحدات، بحيث تتأكد من أن كل أعمالها وتصرفاتها تتم وفقا للقانون، ولا تخرج عنه بأى حال من الأحوال، أما إذا كانت الحكومة المركزية تنظر الى وحدات الإدارة المحلية على أنها مؤسسات للتنمية الإقتصادية والإجتماعية أساساً فإن الرقابة القومية فى هذه الحالة، سوف يكون هدفها المساعدة والتوجيه لهذه المؤسسات لتكون قادرة على الوفاء بمسؤلياتها المعاصرة من خلال إتاحة الفرص للمواطنين لكى يعبروا عن آرائهم ومساهماتهم، وإعطاء إهتمام أكبر لموضاعات معينة مثل المشاركة

---

[١] صبحى محرم، إصلاح الإدارة المحلية، تحليل لخبرات مجموعة مختارة من الدول، المرجع السابق، ص ٦٣.

الشعبية الفعالة فى إتخاذ القرارات المحلية، [1] والرأى العام المحلى، والمسئولية الإجتماعية، والتنمية المحلية.

وعلى ذلك، فإنه يمكن للمؤلف تحديد المقصود بفعالية وحدات الإدارة المحلية على أنها درجة قدرة وحدات الإدارة المحلية على تحقيق أهدافها بنجاح، من خلال أدائها لوظائفها التقليدية والحديثة بكفاءة، بطريقة تلفت نظر وإهتمام المواطنين المنتفعين مباشرة بالخدمات التى تقدمها لهم ولمجتمعهم المحلى.

والواقع، أن وحدات الإدارة المحلية عليها أن تُستعد وتعد أيضا لتكوين إتصالات وعلاقات مع السلطات القومية والأخهزة الحكومية وفروعها فى دائرة عملها، وكذلك إتصالات وعلاقات مع القيادات المحلية (الشعبية والتنفيذية) ومع المواطنين المحليين المستفيدين بالخدمات المحلية التى تُقدمها، ومع العاملين بها الذين يقومون بتقديم الخدمات للمواطنين ويتعاملون معهم بشكل مباشر وبشكل غير مباشر.

ولاشك أن جميع هذه الإتصالات والعلاقات مع كل هذه الجهات والأطراف، ويمكن أن تتم على أسس عملية وعلمية سليمة من خلال ممارسة رشيدة لوظيفة العلاقات العامة. بحيث تُسهم فى زيادة درجة فاعلية وحدات الإدارة المحلية كأدوات للتنمية المحلية والقومية.

ولما كانت العلاقات العامة الحديثة، تعمل من منطلق أن الشعب هومصدر السلطات، وأن كل عمل تقوم به الحكومة لابد وأن ينال رضاء

---

[1] المرجع السابق مباشرة، ص ١٥١.

الشعب، ومن هنا كان الإهتمام بقياس إتجاهات وآراء المواطنين، وكان حرصها على التأييد الجماهيرى أى الرضاء العام. [1] كما أن وحدات الإدارة المحلية لا تستطيع القيام بواجبها على نحو لائق إذا واجهت أعمالها معارضة من جانب جمهور المواطنين – فشل هذه المعارضة أو حتى مجرد السلبية يمكن أن تؤدى الى عرقلة تنفيذ المشروعات وإفساد ما تقوم به من خدمات للمجتمع المحلى – وإذا كان حُسن معاملة الموظفين بوحدات الإدارة المحلية لجمهور المواطنين، وقضاء مصالحهم بعناية وسرعة معقولة يؤدى الى كسب ثقتهم ونيل رضائهم، وتحسين العلاقة بينهم وبين السلطات المحلية – حيث أن العلاقات الودية تجعل الخدمات المحلية تبدو كما لو كانت أفضل مما هى عليه، فإن عملية الممارسة الرشيدة لوظيفة العلاقات العامة إذا إقترنت بإنجازات حقيقة وملموسة فى مجال توفير الخدمات المحلية تساعد مساعدة أساسية فى زيادة فاعلية وحدات الإدارة المحلية وبالتالى زيادة فاعلية نظام الإدارة المحلية ذاته. [2]

وعلى ذلك، فإن العلاقات العامة تعتبر وسيلة عملية تستخدمها وحدات الإدارة المحلية لزيادة درجة فاعليتها، وبالتالى زيادة درجة فاعلية نظام الإدارة المحلية ذاته.

---

[1] د. إحسان عسكر، المدخل الى العلاقات العامة نحو مجتمع آمن متفاهم (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٠)ص٦.

[2] صبحى محرم، إصلاح الإدارة المحلية تحليل لخبرات مجموعة مختارة من الدول، المرجع السابق، ص ٦٣.

المبحث الرابع
طبيعة العلاقات العامة فى الإدارة المحلية

يتسم مفهوم العلاقات العامة فى الإدارة المحلية بالثراء وإتساع المدى، وإن كان هذا المفهوم لا يخرج عن كونه علاقة تبادلية بين جهاز الحكم والإدارة من ناحية وبين المواطنين والمجتمع المحلى من ناحية أخرى، وهذه العلاقة ليست أساساً للعلاقات العامة فى الإدارة المحلية فحسب بل هى المقوم الرئيسى لنظام الإدارة المحلية ذاته. [١]

حيث يؤكد كثير من علماء السياسة أن النظام القائم مالم يسانده وعى شعبى فمصيره المحتوم هو الإنعزال عن الشعب والإنغلاق على نفسه وفقد الشعور والإحساس لدى المواطنين، وبالتالى شيوع اللامبالاة وإنفصال بين السلطة والشعب. [٢] ومن هنا تتضح أهمية بل وحتمية ممارسة وظيفة العلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية على إختلاف مستوياتها، وذلك للأسباب الآتية:- [٣]

١- إن مسئولية ووحدات الإدارة المحلية أساساً هى خدمة المواطنين، والجمهور يطالب دائما بزيادة الخدمات والتوسع فيها، ليس فقط بشكل

---

[١] صبحى محرم، دور العلاقات العامة فى الإدارة المحلية، مجلة الإدارة (القاهرة: إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد الثانى عشر، العدد الثالث، يناير، ١٩٨٠) ص ١١١.

[٢] المرجع السابق، ص ١١١.

[٣] المرجع السابق، ص ١١١- ١١٢.

كمى، ولكن أيضاً بشكل نوعى، بحيث يكون هناك وبإستمرار تحسن فى مستوى أداء الخدمات المحلية.

٢- التعقد المتزايد فى السياسات والإجراءات الحكومية يزيد من حاجة المواطنين الى الإيضاح والتنوير، وبالتالى فهم هذه السياسات والإجراءات والإلتزام بها ومسايرتها.

٣- المطالب والإحتياجات المتزايدة للمواطنين دون فهم أو تقدير أو إدراك للحدود وللقيود السياسية والقانونية والمالية المفروضة على وحدات الإدارة المحلية فى مجال توفير الخدمات العامة والمحلية.

٤- إذا كانت ممارسة وظيفة العلاقات العامة تقوم على الفعل ورد الفعل فإن وحدات الإدارة المحلية كمؤسسات إجتماعية فى حاجة الى تلقى إستجابات المواطنين لما تقدمه من معلومات إليهم، وقد يكون لهذه الإستجابة آثار قوية فى تعديل سياسات وخطط وبرامج الوحدة المحلية وأساليب عملها. (١)

المبادئ الأساسية للعلاقات العامة فى الإدارة المحلية

إن طبيعة عمل العلاقات العامة بوحدات الإدارة المحلية - بإعتبارها مؤسسات لا تهدف الى الربح - تستند الى فلسفة ذات مبادئ محددة يعمل من خلالها جميع العاملين بوحدات الإدارة المحلية، والعاملين بأجهزة العلاقات العامة بها بشكل خاص، وهذه المبادئ هى:- (٢)

---

[1] Richard Rasen, (Educators look at Public Relations, Public Relations Quarterly, Fall 1979, PP. 19-22.

(٢) د. محمد طلعت عيسى، المرجع السابق، ص ٢٣٩-٢٤٢.

١- الخدمة حق وليست منحة

حيث تُعتبر الخدمات التـى تقدمهـا وحـدات الإدارة المحليـة نوعـا مـن الحقوق الإنسانية التى يحق لكل مواطن فى المجتمع أن يتمتع بهـا، لذلـك فـإن الدعامة الأولى لفلسفة العلاقات العامة فى وحدات الادارة المحليـة أن الخدمـة تؤدى على إعتبار أنها حق للمواطنين وليست بوصفهـا نوعـا مـن المعونـة أو المساعدة أو الإحسان.

٢- التكافل الإجتماعى أساس المجتمع المحلى

يقوم المجتمع الإنسانى على مبدأ التكافل الإجتماعى، وهـذا يعنـى أن القـادر مـن واجبـه أن يدفـع ضريبتـه لغـير القـادرين، وأن كـل فـرد يتمتـع بامكانيات مادية أو فنية ينشأ بينه وبين أقرانه ممـن يحتـاجون اليـه نوعـاً مـن التكافل سواء فى الجوانب المادية أو الفنية أو الخبرات، وهذا هو المبدأ الثـانى للعلاقـات العامـة فـى ميـدان الإدارة المحلية، الـذى ويتطلـب توافـر نـوع مـن الوعى الأخلاقى وإحساس بالمسئولية الإجتماعية بيـن المواطنيـن، مـن خـلال أساليب واعية للإتصال القائم على المعرفة بالإحتياجات التى تمـس المشـاعر، وتستعين بالمشاركة الوجدانية للمواطنين.

٣- التخصص الإقليمى والتخصص الوظيفى

إن التخصـص الإقليمـى يعنـى إنتهـاج مبـدأ اللامركزيـة فـى تخطيـط وتنفيذ برامج العلاقات العامة فـى وحـدات الإدارة المحليـة؛ حيث لكـل وحـدة محلية خصائصها المميزة لها، ومشـكلاتها التـى تعـترض سـبيل التنميـة فيهـا، وبالتالى يجب عدم إتباع منهج نمطى فى تخطيط أو تنفيذ هذه البرامج، وذلـك

بغرض أن تكون هناك إدارة محلية واعية، وتوجيه محلى يساعد على إثارة المنافسة وتشجيع الجهود الفردية والجماعية للمواطنين وتحويلها الى طاقة قوية من العمل المثمر.

أما التخصص الوظيفى فمعناه أن الأجهزة العامة فى نطاق الوحدة المحلية يمكن أن تتحد وتتعاون وتنظم برنامجاً واحداً للعلاقات العامة بها، فمثلا يمكن أن تعاون أجهزة الشرطة والتموين والتربية والتعليم والتجارة الداخلية فى تصميم برنامج فعال للعلاقات العامة بالوحدة المحلية خاص بتطبيق نظام التسعير الجبرى أو خاص بتطبيق ترشيد الإستهلاك.

كذلك يمكن تطبيق التخصص الوظيفى على مستوى الوحدات المحلية، فمثلا يمكن أن تتحد وتتعاون الوحدة المحلية على مستوى المحافظة والوحدات المحلية التابعة لها فى تصميم برنامج علاقات عامة خاص بتنظيم الأسرة فى المجتمع المحلى، أو برنامج علاقات عامة خاص بالنظافة العامة، بحيث تتسم هذه البرامج بالشمول لكافة الوحدات المحلية التابعة لها، بل الأكثر من ذلك، أنه يمكن تطبيق التخصص الوظيفى الشامل المتكامل على مستوى جميع الوحدات المحلية بالمجتمع المحلى وجميع الأجهزة العامة والفرعية التى تقدم الخدمات داخل المجتمع المحلى.

ولكن قد تحجم بعض الوحدات المحلية أو بعض الأجهزة داخل الوحدة المحلية عن توحيد جهودها داخل برنامج علاقات عامة شامل أو متكامل، خوفاً من أن يذوب نشاطها الفردى فى خضم النشاط الجماعى

الموسع، وعموماً فإن ذلك يتوقف على أيديولوجية [*] القيادات المحلية فيما يتعلق بطبيعة العمل فى الادارة المحلية.

٤- الدقة فى تصميم برامج العلاقات العامة

مع الإعتراف بأن غالبية المواطنين إن لم يـ ن جميعهم مستفيدين من الخدمات التى تقدمها وحدات الإدارة المحلية، ومع التسليم بوجود مستويات ثقافية متباينة، فمن الضرورى أن تكون برامج العلاقات العامة بالإدارة المحلية متناسبة مع جميع المستويات الثقافية السائدة فى المجتمع المحلى، حتى تحقق درجة الفعالية المتوقعة منها.

٥- الدقة فى إختيار موعد تنفيذ برامج العلاقات العامة

حيث أن إختيار الموعد الملائم لتنفيذ برامج العلاقات العامة بوحدات الإدارة المحلية له أهمية قصوى فى تحديد درجة فاعلية هذه البرامج، فقد أثبتت الخبرة أن هناك أوقاتاً لا يمكن أن تثمر فيها، وخاصة برامج التنمية بالجهود الذاتية للمواطنين - والمتمثلة فى جمع المال - إذا جاءت فى أعقاب برامج أخرى مماثلة، ولذلك تحرص المؤسسات التى لا تهدف الى الربح - ومنها وحدات الإدارة المحلية - على تحديد الموعد المناسب لتنفيذ برامج العلاقات العامة تحديداً دقيقاً وكثيراً ما يكون هذا الموعد مرتبطاً بمناسبة دينية أو إحتفال قومى أو بمظهر من المظاهر التى تثير المشاعر وتعزز فكرة التكافل الإجتماعى.

---

[*] الفكر العقائدى والمذهبى والحزبى.

إن مراعـاة هـذه المبـادئ فـى ممارسـة وظيفـة العلاقـات العامــة فــى الإدارة المحلية ينقلها من مجرد فلسفة وأيديولوجية الى واقع إجتماعى ملموس وقادر على تحقيق أهدافها بنجاح.

أهداف ووسائل العلاقات العامة فى الإدارة المحلية

إذا كان الهدف الأساسى لوظيفة العلاقات العامـة هـو تحقيـق التوافـق الإجتماعى والإنسجام بين أفراد المجتمع وهيئاته ومؤسســاته ومـع الإتجاهـات الحديثة، [١] وما يتطلبه ذلك مـن تطـور ونضـوج ووعـى فـى جميـع وحـدات الإدارة المحليـة فـى المجتمـع وعلـى كافـة المستويات، فـإن وظيفـة العلاقـات العامة فى سبيل سعيها لتحقيق هدفها الأساسى تعمل على النهوض بمسئولياتها الأساسية والتى تتمثل فى دعم الثقـة الجماهيريـة فـى وحـدات الإدارة المحليـة وكسب مؤازرة الجماهير المحلية.

ويمكن تحديد الأهـداف العامـة لوظيفـة العلاقـات العامـة فـى وحـدات الإدارة المحلية – مع مراعـاة الظـروف البيئيـة لكـل وحـدة محليـة علـى حـده وطبيعة جمهورها، وكذلك أجهزتها–وذلك على النحو التالى:–[٢]

---

[١] د. إبراهيم إمـام، العلاقـات العامـة والمجتمــع، (القــاهرة: مكتبــة الأنجلــو المصريــة، ١٩٨١)، ص.ص، ١٦٢ – ١٦٣.

[٢] صبحـى محـرم، دور العلاقـات العامـة فـى الإدارة المحليـة،المرجــع الســابق، ص.ص ١١٢-١١٣.

أولاً: التوفيق بين المطالب الجماهيرية والإهداف العامة للدولة

وتعتبر مسئولية التوفيق بين المطالب والإحتياجات الجماهيرية والأهداف العامة للدولة الهدف الكبير الذى تسعى العلاقات العامة فى الإدارة المحلية الى تحقيقه، وذلك عن طريق شرح سياسات تشغيل الخدمات والمرافق العامة للمواطنين ومتطلباتها والفوائد المترتبة على التجاوب معها وتنفيذها، ويخلق التفاهم المتبادل بين المواطن والسلطة المحلية حتى يُدرك هذا المواطن أن هناك مصالح عامة تحقق الرفاهية للجميع وتتجاوز نطاق مصلحته الشخصية.

إن تحقيق هذا الهدف يتطلب من الوحدات المحلية القيام بدراسة جمهورها المحلى، والتعرف على رغباته وإحتياجاته حتى تكون تحت نظر المسئولين حين صنع أو إقرار السياسات، وحتى تأتى هذه السياسات والبرامج التنفيذية لها معبرة عما يريده المواطنون، وتكون النتيجة الحتمية هى تجاوبهم معها.

ثانياً: الإسهام فى إيجاد المواطن الواعى المشارك

وتعتبر هذه المهمة أحد الأهداف الأساسية للعلاقات العامة فى ميدان الإدارة المحلية، وهى مهمة تعليمية بالدرجة الأولى غرضها خلق مواطن واعٍ يُدرك مشكلات مجتمعه المحلى، ويحاول المشاركة فى تحمل المسئولية بهدف التوصل - بالتعاون المثمر الخلاق - الى أنسب الحلول للمشكلات التى يواجهها المجتمع.

والواقع أن هذه الوظيفة التعليمية، ولا تتحقق إلا من خلال تمكين المواطن من أن يعرف ما تريد الوحدات المحلية أن تحيطه علما به، وليس هذا فحسب؛ بل إنها تحاول التعرف على الإستفسارات والتساؤلات التى تشغل ذهنه، وتحاول أن تعطيه الإجابات الوافية والصحيحة عليها .

ثالثاً: العلاقات العامة كأداة للتغيير

لما كانت الجماهير لا تقف أمام التغيير الإيجابى الهادف الى التقدم خاصة إذا إقتنعت بذلك ووجدت القيادات المناسبة للتأثير عليها. [١]

فلاشك أن العلاقات العامة فى المحليات تكون مطالبة بالعمل على تغيير بعض القيم السلوكية السلبية فى المجتمع المحلى، وفى نفس الوقت فهى تُطالبة بصيانة وحماية القيم السلوكية الإيجابية السائدة فى المجتمع المحلى والعمل على تنميتها، مثل وضع خطة للعلاقات العامة على مستوى الوحدة المحلية للمساهمة فى سداد ديون مصر، وبالتالى تهيئة المواطن ذهنياً ونفسياً للمشاركة فى القضايا القومية والمحلية المعاصرة.

رابعاً: العلاقات العامة كعامل وقائى

إن دور العلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية لا يقتصر على خلق المواطن المشارك والمتجاوب مع السلطة المحلية، وتوضيح إنجازات وسياسات هذه السلطة للمواطنين لخلق وتنمية التفاهم المتبادل بينهما، بل إن دورها يمتد ليجعلها آداة قوية لوقاية السلطة المحلية من الوقوع فى الأخطاء

---

[١] د. محمد سعيد أحمد، كيف تتحقق الممارسة السليمة للعلاقات العامة، المرجع السابق، ص ٢٧، بتصرف.

أو إتخاذ القرارات التى قد تتعارض مع الإرادة الشعبية، أو إساءة المسئولين لسلطاتهم، فهى بدورها الرئيسى فى التعرف على كيفية آداء الخدمات المحلية للمواطنين، ودراسة وتحليل إتجاهات الرأى العام المحلى، يمكنها أن تكون آداة واقية من كثير من الأضرار، وآداة تصحيح لكثير من الأخطاء.

خامساً: زيادة تحسين العلاقات الإنسانية فى وحدات الإدارة المحلية[١]

إن العلاقات العامة تخدم العاملين بالوحدة المحلية كما تخدم جمهور المواطنين المستفيد من خدماتها، حيث تحقق أهداف إنسانية هامة وهى رفع معنويات العاملين بوحدات الإدارة المحلية وتحسين ظروف حياتهم ورفع مستوى معيشتهم وتحقيق العدالة بينهم، وتهيئة أسباب الحياة الكريمة لهم، ببث روح الإستقرار والإطمئنان فى نفوسهم، مما يترتب عليه سيادة روح الإخاء بينهم وإزالة نوازع الحقد والفرقة التى كثيراً ما تنتشر بين العاملين، وذلك إنطلاقاً من مبدأ أساسى مؤداه أن العلاقات العامة الجيدة لابد وأن تبدأ من الداخل.

وإن كان يبدو – من خلال توضيح هذه الأهداف – ضرورة بل وحتمية وجود العلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية، فإن السؤال الذى يطرح نفسه الآن هو: كيف يمكن تحقيق هذه الأهداف؟

---

[١] د. محمد سعيد أحمد، المرجع السابق مباشرة، ص٢٠.

وتـأتى الإجابـة بـالقول، أن هنـاك عـدة وسـائل يمكـن الإعتمـاد عليهـا لتحقيـق أهداف العلاقـات العامـة فـى وحـدات الإدارة المحليـة وهـذه الوسـائل هى:-

١- التعرف على جمهور المواطنين المحلييـن، وتحديـد ذلـك الجمهـور بفئاتـه المتنوعـة داخـل المجتمـع المحلى، كذلـك التعـرف علـى عاداتـه وتقـاليده وميولـه واتجاهاتـه ورغباتـه وإحتياجاتـه وأنماطـه السـلوكية وطموحاتـه والقضايا والموضوعات التى تشغل فكره، وذلـك كلـه مـن خـلال أبحـاث الرأى العام المحلى، والتى تفيد فى التعرف على كل ما يتعلق بـالجمهور المحلى، حيث لا يمكن لأية سلطة محلية أن تقنع جمهوراً لا تعرفه. [١]

٢- توعية وتعبئة جمهور المواطنين المحليين وربطهم بالمؤسسات والأجهـزة المحليـة وتنميـة إحساسـهم بحقوقهم، وحثهم علـى المشـاركة فـى خدمـة مجتمعهم المحلى، وذلك من خلال نشر المعلومـات الإحصائيـة المبسـطة عن أنشطة ومنجزات هذه المؤسسات والأجهزة المحلية، وبلورة أهدافها بأسلوب مقنع لاخداع ولا مبالغـة فيـه، وهـذا يتحقـق عـن طريـق وسـائل الإتصـالات المحليـة مثل المؤتمـرات والنـدوات والإذاعـات والقنـوات التليفزيونيـة المحليـة، والجرائد والمجـلات المحليـة ودراسـة الشـكاوى والمقترحـات، وعـن طريـق وسـائل الإتصـالات العامـة مثـل الإذاعـة

---

[١] صبحـى محـرم، دور العلاقـات العامـة فـى الإدارة المحليـة، مجلـة الإدارة، المرجـع السابق، ص ١١٣.

والتليفزيون والجرائد القومية والحزبية. [١] ، وهى جميعا تفيد فى توعية وتهيئة الجمهور، حيث كلما كان الجمهور واعياً كلما شارك بفعالية أكبر.

٣- توصيل وتبادل وتفاعل الآراء، حتى يتكون فى النهاية رأى عام محلى لا يعبر بالضرورة عن مصلحة فئة معينة أو مؤسسة أو جهاز معين، ولكنه يُعبر أساساً عن مصلحة عامة للمجتمع المحلى، وهنا تتأكد أهمية الإتصالات المحلية كعملية أساسية لتحقيق أهداف العلاقات العامة فى الإدارة المحلية ولزيادة فعالية أساليبها.

٤- الإستجابة لما تنشره الصحف ووسائل الإعلام وما يتلفظ به المواطنون فى الأماكن العامة من خلال أفعال أو أقوال جادة تؤكد إهتمام السلطة المحلية بالرأى العام المحلى وعدم تجاهله، وتلبية إحتياجاته ومطالبه بقدر الإمكان.

٥- تطبيق نظامى الإقتراحات والشكاوى، من خلال تخصيص صندوق أو مكتب لتلقى شكاوى وآراء ومقترحات المواطنين بالمجتمع المحلى، وعرضها على المسئولين فى السلطة المحلية - تنفيذية وشعبية - للبت فيها، حيث أن تطبيق هذين النظامين يزيد من فعالية العلاقات العامة فى الإدارة المحلية، بل ويزيد من فعالية نظام الإدارة المحلية ذاته. [٢]

---

[١] المرجع السابق، ص ١١٣.

[٢] صبحى محرم، دور العلاقات العامة فى الإدارة المحلية، المرجع السابق، ص ١١٣.

٦- توعية العاملين بوحدات الإدارة المحلية وأعضاء السلطة المحلية - تنفيذية وشعبية - بقيمة الرأى العام المحلى وأثره فى زيادة فعالية وحدات الإدارة المحلية كمؤسسات إجتماعية، وتهيئتهم لبذل الجهد المتواصل من أجل خدمة المواطن المحلى، وضرب المثل والقدوة لهم فى تنفيذ برامج التنمية المحلية.

المسئولية الإجتماعية للعلاقات العامة فى الإدارة المحلية

لما كانت المسئولية الإجتماعية هى الإطار الفكرى للعلاقات العامة [١] كما أنها كمنهج عملى تجد فى العلاقات العامة أسلوبا ينقلها من الأيديولوجية الى التطبيق ومن مجرد الفكر الى الممارسة، بل الأكثر من ذلك أن العلاقات العامة فى أصولها التاريخية والعملية والواقعية هى الجانب العملى للمسئولية الإجتماعية فى المجتمع المعاصر. [٢]

ولذلك فهناك ضرورة ملحة لإستمرار تطور العلاقات العامة فى كافة المجالات؛ نظراً لزيادة التدخل الحكومى ولتزايد التشريعات والقوانين الحكومية، وللتعقد المتزايد فى الأعمال، ولتطبيق التكنولوجيا الجديدة، وللإهتمام المتزايد بالمشكلات البيئية والإجتماعية. [٣]

---

[١] د. محمد محمد البادى، مدخل الى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة، المرجع السابق، ص٤٦.

[٢] د. محمد محمد البادى، العلاقات العامة والمسئولية الإجتماعية (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠)، ص ٦٥.

[3] Bernard Rosenblatt and Others, Commanication Business (N.J. Prantice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1977), P. 391.

ولقد إنتهت الدراسات العلمية فى مصر الى أن العلاقات العامة ذات مفهوم إجتماعى شامل، يعبر عنها كمنهج علمى منظم لإتجاه أيديولوجى للمؤسسات يطلق عليه المسئولية الإجتماعية، وهى بهذا المفهوم الإجتماعى الشامل ليست علماً مستقلا وليست وظيفة إدارية تخدم المصالح الحكومية بكل مؤسسة فحسب، وإنما هى نشاط تنظيمى إجتماعى مقنع يشمل المؤسسة وجماهيرها ويتحرك فى مواجهتهما معا ولصالحهما معا، وهى بهذا المضمون ترتفع فوق كل نشاط ولا تختلط به، وتمس كل نشاط ولا تتداخل معه، إنها بإختصار شديد هى الإطار الإنسانى الإجتماعى المقنع لواقع المؤسسة وجماهيرها. (١)

فعلى سبيل المثال، فإن المؤلف يعتقد أن المسئولية الاجتماعية لوظيفة العلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية كمؤسسات إجتماعية تسعى للتنمية فى نفس الوقت، تتمثل فى تكوين وتشكيل رأى عام محلى محابى لتحقيق التنمية المحلية، وفى حث وتدريب المواطنين على المشاركة الشعبية عن طريق تبصيرهم بإمكانيات الوحدة المحلية وإنجازاتها والعقبات التى تواجهها.

بمعنى أن المسئولية الإجتماعية لوظيفة العلاقات العامة فى الإدارة المحلية تتمثل فى مساعدة وحدات الإدارة المحلية فى زيادة درجة فعاليتها - كمؤسسات إجتماعية تسعى للتنمية، هدفها فى المقام الأول تحقيق التنمية المحلية كأساس لتحقيق التنمية القومية الشاملة - وذلك من خلال الآتى:-

---

(١) د. محمد محمد البادى، اتجاهات الدراسات المستقبلة للعلاقات العامة، المرجع السابق، ص.ص ٨١-٨٢.

١- تكوين وتشكيل وتكييف رأى عام محلى محابى للتنمية المحليــة وهـذا هـو موضوع الفصل السادس عشر.

٢- حث وتدريـب وتحفيز المواطنيـن المحليين علـى المشـاركة الشـعبية فـى شئون وقضايـا ومشـكلات مجتمعهـم المحلـى، عـن طريـق تبصـيرهم بإمكانيات الوحدة المحلية وإنجازاتها والعقبات التى تصادفها وبالتالى تقلل من فعاليتها.

ولما كانت الإتصالات المحلية هي جوهر عمـل العلاقـات العامـة فـى الإدارة المحلية، والعمود الفقرى لممارسـة مسئوليتها الإجتماعيـة. علـى نحـو فعـال، فـإن المؤلـف سـوف يتنـاول تفصيـلاً موضـوع العلاقـات العامــة والإتصالات المحلية فى الفصل التالى.



الفصل الخامس عشر

العلاقات العامة والاتصالات المحلية

المبحث الاول: عملية العلاقات العامة فى الإدارة المحلية.

المبحث الثانى: طبيعة الاتصالات المحلية.

المبحث الثالث: صور الاتصالات المحلية.

المبحث الرابع: نموذج للإتصالات المحلية.



المبحث الأول

عملية العلاقات العامة فى الإدارة المحلية

تتطلب الممارسة السليمة للعلاقات العامة آداء أربعة أنشطة رئيسية تتسم بالتكامل والتداخل والإستمرار، وتعتبر الأساس الجيد لتصميم برنامج علاقات عامة فعال فى وحدات الإدارة المحلية، كما أن هذه الأنشطة تُعتبر بمثابة وظائف فرعية وخطوات أساسية يطلق عليها البعض فنون العلاقات العامة،[١] ويسميها البعض الآخر فى مجملها عملية العلاقات العامة [٢] وتتمثل فى البحوث والتخطيط والاتصال والتقييم.

ويمكن للمؤلف تناول كل منها فى مجال الإدارة المحلية على النحو التالى:-

أولاً: بحوث العلاقات العامة

وتعتبر الخطوة الأساسية التى تتبنى عليها المقومات اللازمة لنجاح عمل العلاقات العامة، حيث تمثل الأساس الذى يقوم عليه تحديد أهداف العلاقات العامة ورسم سياساتها ووضع برامج علمية وموضوعية للعلاقات العامة.

وتسعى هذه البحوث الى التعرف على الرأى العام المحلى والإتجاهات المحلية، وردود أفعال كافة الأطراف المرتبطة بوحدات الإدارة

---

[١] د. سمير محمد حسين، الوظائف الأساسية للعلاقات العامة فى المنظمات (القاهرة: الجهاز المركزى للتنظيم والادارة، برامج القادة الاداريين، ١٩٧٩)، ص٢.

[٢] د. محمد عبد الله عبد الرحيم، المرجع السابق، ص ١١١.

المحلية وحصر المشكلات التى يُعانى منها المواطنون، وحصر للحلول المقترحة وللمبادرات الجماهيريه بالمجتمع المحلى، كذلك فإنها تسعى الى حصر مشاكل العاملين وإحتياجاتهم ومطالبهم والتعرف على إنعكاس القرارات التى يتم إتخاذها عليهم وتقييمهم لهذه القرارات.

والواقع أن القيادات المحلية مالم تستطيع التعرف على هذه الآراء، وردود الأفعال والإتجاهات لجميع الأطراف والجهات المرتبطة بوحدات الإدارة المحلية وبطريقة علمية محايدة وبصفة دورية تتيح لها تياراً كافياً من البيانات والمعلومات، لن تستطيع وضع يدها على المشكلة بدقة وتلك أولى خطوات عملية العلاقات العامة.

ولما كان الإتجاه العلمى يعتمد على إستخدام أساليب القياس الموضوعية الدقيقة فإن إستخدام هذه الأساليب فى عمل العلاقات العامة يمكن أن يؤدى الى التعرف على المجالات المختلفة لها على النحو التالى:- [١]

١- التعرف على الآراء والإتجاهات الحالية للجماهير ودوافع هذه الآراء والإتجاهات وأسبابها، أى التعرف على الأوضاع الحالية.

٢- التعرف على ديناميكية الرأى العام والعوامل المؤثرة فيها، أى التعرف على القواعد الاساسية لحركة الرأى العام المحلى.

٣- دراسة إحتمالات ردود الفعل لدى جماهير المواطنين فيما يتعلق بوسائل الاتصال المحلية المختلفة.

---

[١] د. سمير محمد حسين، الوظائف الأساسية للعلاقات العامة فى المنظمات، المرجع السابق، ص ٥ ، ٦.

٤- دراسة كيفية إستقبال جماهير المواطنين للمعلومات والآراء والإتجاهات الواردة ومدى التأثير الذى أحدثته الوسائل الاتصالية فيهم.

وبهذا فإن نشاط البحوث يمكن أن يمد العلاقات العامة والسلطات المحلية بكل ما يُغذى أنشطتها المختلفة من بيانات ومعلومات وأساليب وطرق تؤدى بها الى إكتمال الإطار العام لهذه الوظيفة.

ومن أبرز الأمثلة على البحوث المستخدمة فى مجال العلاقات العامة:- [١]

١- بحوث الدوافع

وتهتم ببحث الطريقة التى يُفكر بها المواطنون وسلوكهم الخاص برد الفعل فى ظروف معينة، وعادة ما يُسند إجراء هذه البحوث الى الخبراء الخارجيين.

٢- بحوث الرأى العام

وتُعد أكثر سهولة فى الفهم من بحوث الدوافع وأكثر إستخداما فى مجال العلاقات العامة.

ثانياً: تخطيط العلاقات العامة

ويُعبر هذا النشاط عن جوانب الإستفادة من نشاط البحوث، حيث تتم الإستفادة من آراء وإتجاهات وردود أفعال المواطنين والعاملين والأجهزة عند وضع سياسات وبرامج وحدات الحكم المحلى وكذلك موازنتها وموازنة أجهزة العلاقات العامة بها. وذلك نظراً لأن التخطيط فى مجال العلاقات

---

[1] Black Sam, Op., P. 125.

العامة يعتمد – شأنه فى ذلك شأن سائر علميات التخطيط الأخرى – على البيانات والمعلومات المتاحة عن الماضى والحاضر وإحتمالات المستقبل، وبالتالى فإنه كلما توافرت بيانات ومعلومات – من خلال تأدية نشاط البحوث – سليمة ودقيقة وشاملة كلما كان التخطيط سليما بدرجة كبيرة وعلى العكس من ذلك إذا كانت البيانات والمعلومات خاطئة أو ناقصة أو جزئية فسوف ينعكس ذلك سلبياً على التخطيط ونتائجه الى حد بعيد.[1]

ويُعتبر التخطيط منهجاً سليماً للعلاقات الداخلية والعلاقات الخارجية لأى مؤسسة من أجل كسب ثقة الجمهور الداخلى والخارجى وتلافى الأزمات والمشكلات ومواجهة الكوارث الطارئة ومعالجة آثارها الضارة والسيئة.[2]

هذا ويميز خبراء العلاقات العامة بين ثلاثة أنواع أساسية من التخطيط هى:- [3]

١- التخطيط الوقائى

ويُمثل البرنامج العام الدائم الذى يستمر نشاطه كل يوم وكل ساعة، ويشمل الأفراد العاملين داخل وحدات الإدارة المحلية ويصل الى الجماهير التى تتعامل معها، ويهدف هذا النوع من التخطيط الى ضمان إستمرار العلاقات الطيبة مع الجمهور الداخلى والجمهور الخارجى لها على السواء ...

---

[1] د. محمد سعيد أحمد، تخطيط العلاقات العامة وتنظيمها، مجلة العلاقات العامة العربية، (القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، عدد يناير (١٩٨)، ص ٣١.

[2] د. محمود الجوهرى، خطة العلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة العربية، (القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، عدد أبريل – مايو – يونيه، ١٩٧٦)، ص١٠.

[3] المرجع السابق مباشرة، ص١٠ – ١٥ بتصرف.

وخلق هذه العلاقات الطيبة فى حالة الإفتقار إليها، كما قد يكون التخطيط الوقائى طويل الأجل أو قصير الأجل، وليس هناك مانع من تعدد البرامج قصيرة الأجل التى تقوى البرنامج العام طويل الأجل.

وهناك خمسة مبادئ أساسية فى التخطيط للعلاقات العامة الداخلية وهى:-

أ- تهيئة الظروف المناسبة للعمل سواء من الناحية المادية أو المعنوية، ويدخل فى الناحية المادية ملاءمة المكان من الناحية الصحية والخدمة المتعلقة براحة الموظف جسمانياً، وكذلك الأجور والمرتبات العادلة والعلاج والتأمين على الحياة والمعاش .... الخ ويدخل فى الناحية المعنوية العوامل الإنسانية التى تقوم على أساس إحترام الإنسان كرامته من جانب الرؤساء والمساواة فى المعاملة وتطبيق مبدأ العدالة بين الجميع على أساس الكفاءة والإنتاج وإفساح الطريق للترقية، وثبات سياسة التوظف حيث لأن إستمرار سياسة فيها عيوب قليلة أفضل من تغيير السياسة بإستمرار .... وتحديد ساعات العمل بشكل معقول .... والمساعدة فى الظروف الحرجة.

ب- بحث الشكاوى الفردية بعناية وإنصاف المظلومين.

جـ- التدريب على معاملة الجمهور معاملة طيبة، بالإضافة الى التدريب على كيفية آداء وتحمل المسئولية ورفع المستوى الثقافى والفنى لجميع العاملين سواء الجدد منهم أو القدامى.

د- إعطاء حرية الرأى للعاملين فى إبداء ملاحظاتهم عن العمل وسياسة الإدارة المحلية وتمكينهم من تقديم آرائهم ومقترحاتهم فى كل ما يتعلق بالعمل وتطبيق سياسة الباب المفتوح.

هـ- تقديم النصيحة وشرح الأسس الغامضة أو التى يتذمر منها الموظفون والعمال.

أما فيما يتعلق بالعلاقات العامة الخارجية، فإن من خير الأمثلة على التخطيط الوقائى هو ما تسير عليه أغلب المؤسسات وتتمثل فى الآتى:-

أ- إصدار النشرات والكتيبات الثقافية لتعريف جمهور المواطنين بنشاط الإدارة المحلية.

ب- إصدار مجلة للوحدة المحلية تهتم بكل ما يتعلق بشئون المجتمع المحلى.

جـ- إعداد الأفلام السينمائية عن نشاط الوحدة المحلية وما يتصل بها من أعمال.

د- تقديم خدمة الإستعلامات التليفونية الممتازة.

هـ- المشاركة فى المناسبات الدينية والمحلية والقومية المختلفة.

و- تنظيم الزيارات والرحلات لمختلف فئات المواطنين لمشاهدة إنجازات الوحدة المحلية.

ز- إعداد برنامج للمحاضرات العامة للمواطنين فى النواحى السياسية والثقافية والدينية.

ح- إعداد معارض محلية والإشتراك فى المعارض المحلية والقومية الأخرى.

ط- تقديم التبرعات للجمعيات الخيرية وتقديم الأجهزة العلمية للمؤسسات التعليمية والبحثية.

ى- تنظيم قسم خاص للأبحاث المختلفة الخاصة بشئون المجتمع المحلى وذلك للإستفادة منها عند التطبيق.

٢- التخطيط العلاجى

ويواجه أزمة قائمة أو مشكلة واقعة مثل مشكلة إرتفاع نسبة الأمية أو مشكلة تزايد معدلات المواليد بوحدات الإدارة المحلية، ويواجه التخطيط العلاجى أيضاً الكوارث التى تحل بوحدات الإدارة المحلية مثل حوادث الحريق أو أنهيار المنازل، ويفضل دائما إحتفاظ وحدات الإدارة المحلية ببرامج علاجية معدة لمواجهة مثل هذه الكوارث.

٣- التخطيط للطوارئ (للظروف المفاجئة)

ويهدف هذا النوع من التخطيط الى الإبقاء على الموقف حتى لا يتدهور ويتحول فى نهاية الأمر الى كارثة، مثل تعرض الوحدة المحلة لحملة صحفية مغرضة، أو إقدامها على إجراء بعض التعديلات أو تطبيق بعض القرارات المحلية، مثل منع تجريف الأراضى الزراعية ومنع البناء عليها، حتى بالنسبة لملاكها، وفى مثل هذه الحالات تعمل وحدات الإدارة المحلية على تفادى تأزم الموقف والحيلولة دون تطور الأمور، بحيث يقوم برنامج التخطيط على إحداث التوازن بين تطبيق القرارات المحلية وإجراء التعديلات المقررة وبين الحصول على رضاء المواطنين أو على الأقل منع استيائهم بقدر الإمكان.

ومن أهم عوامل نجاح التخطيط بصفة خاصة تحديد الأهداف تحديداً دقيقاً، وتقسيم التخطيط الى مراحل، ومراعاة التوقيت السليم، وتحديد فئات الجمهور التى تتعامل مع وحدات الإدارة المحلية، وأن يتم التخطيط بالمرونة، وأن يكون فى حدود الإمكانيات المالية وكذلك الإعتماد على الاتصالات المباشرة بقدر الإمكان، والإستعانة بخبير أو مستشار من خارج الوحدة المحلية فى مجال التخطيط - إذا كانت تفتقر الى مثل هذه الخبرات الفنية العالية - حيث تدعو الضرورة الى ذلك فى حالات وقوع الأزمات الحادة أو الكوارث بالمجتمع المحلى [١].

والواقع، أنه كلما تقدمت العلاقات العامة وزادت درجة الرشد فيها بإعتمادها على الأساس العلمى والبحوث والدراسات كلما زادت درجة الإهتمام بالتخطيط [٢] وبالتالى الإسهام فى زيادة درجة فاعلية عملية العلاقات العامة ذاتها.

ثالثاً: الاتصالات المحلية (التنفيذ)

وينطوى هذا النشاط على شرح وتجسيد لما تم تخطيطه والإنتقال به الى واقع التنفيذ الفعلى، حيث أن أى برنامج علاقات عامة يتطلب القيام بالاتصالات مع الفئة أو الفئات الموجه اليها هذا البرنامج.

ولذلك، فإن المقصود بالاتصالات المحلية هو تنفيذ خطة العلاقات العامة وإستخدام كل وسائل الاتصال التى تم إختيارها لتوصيل المعلومات

---

[١] د. محمود الجوهرى، خطة العلاقات العامة، المرجع السابق، ص ١٦.

[٢] د. محمد عبد الله عبد الرحيم، المرجع السابق، ص ١٢٧٤.

بالكمية والنوعية المطلوبة لكافة الجماهير والأجهزة والجهات المرتبطة بوحدات الإدارة المحلية. [١]

ولما كانت الوسائل المطبوعة (الجرائد والمجلات والكتب والنشرات) والوسائل الإلكترونية (الراديو والتليفزيون) وسائل جماهيرية تتيح الاتصال بملايين الأشخاص وتتسع لملايين الرسائل، فإن الاتصال الذى يتم بلقاء مباشر وحديث بين شخص وشخص أو عدد معين من الأشخاص له مزايا قد تفوق سعة الإنتشار وترجح كفتها بالنسبة للعلاقات العامة كفة الوسائل الجماهيرية، وهذا فى حد ذاته يتطلب مهارات إتصالية خاصة قادرة على معالجة المشكلات وتتيح للقائم بالاتصال أن يحصل منه على أكبر فائدة بأقل تكلفة ممكنة.

والواقع أن هناك فوارق أساسية بين الاتصال الشخصى والاتصال الجماهيرى تتلخص فى أربع نقاط كالآتى:-[٢]

١- هوية القائم بالاتصال

حيث يفتقد القائم بالاتصال عن طريق الوسائل الجماهيرية لهوية واضحة المعالم، حتى وإن كان شخصه مرئياً كما هو الحال فى التليفزيون وهو جزء من الوسيلة الاتصالية وليس له وجود مستقل عنها، كما أنه لا

---

[١] د. سمير محمد حسين، الوظائف الأساسية للعلاقات العامة فى المنظمات، المرجع السابق، ص ٣ بتصريف.

[٢] يحيى أبو بكر، الإتصال الشخصى أقوى وسائل العلاقات العامة تأثيراً وأقلها كلفة، مجلة العلاقات العامة العربية، (القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، ديسمبر، ١٩٨١)، ص ٦.

يسمع ولا يرى مستقبليه، ولذلك فهو شخص ليس له وجـود ملمـوس، أمـا فـى حالة استخدام الاتصال الشخصى فـإن القـائم بالاتصـال موجـود وجـوداً ماديـاً ملموساً فى نفس المكان مع من يتحدث إليهم ولا يوجد حاجز بينه وبينهم ولـه هويته المستقله الى جانب تمثيله للمؤسسة التى يعمل بها

٢- مستقبلو الرسالة

وهـم جماعـة مجهولـة فـى حالـة الاتصـال عـن طريـق الوسـائل الجماهيرية يجهد القائم بالاتصال نفسة فـى سبيل التعـرف علـى هويتهـم ولا يمكنه الوصول إلى نتـائج محددة تمامـاً كمـا هـو الحـال فـى تحديـد أشـخاص جمهوره فى حالة الاتصال الشخصى (المباشر) الذى يتم بينه وبيـن الجمهـور وجهاً لوجه ولهـذا فـإن الموقـف الاتصـالى مـن وجهـة نظـر كـلاً مـن طرفـى الاتصـال يختلـف فـى الاتصـال المباشـر عنـه فـى حالـة إسـتخدام الوسـائل الجماهيرية.

٣- رجع الصدى: (التغذية المرتدة) Feed Back

والذى يأتى عادة متأخراً فى حالـة الاتصـال الجمـاهيرى عـن طريـق رسـائل القـراء والمستمعين والمشـاهدين والبحـوث الميدانيـة التـى تسـتهدف التعرف على آرائهم ومدى تعرضهـم للرسـائل أو تـأثرهم بهـا، أمـا فـى حالـة الاتصال الشـخصى فـإن رجـع الصـدى يـأتى بطريقـة طبيعيـة وفوريـة ودون مشقة، حيث يكفى القائم بالاتصال أن يلاحـظ إسـتجابة مـن يتحـدث اليـه - أو إليهم ليتبين تأثير العملية الاتصالية وليكون فكرة واضحة عن نتائجها.

٤- صياغة الرسالة

حيث تصاغ الرسالة خصيصاً لتلائم شخصاً معيناً - أو أكثر - فى حالة الاتصال الشخصى، فتأتى مناسبة تماماً، ومعدة لبلوغ الهدف الذى صيغت من أجله، أما فى حالة الاتصال عن طريق الوسائل الجماهيرية فإن الصفة الغالبة هى التعميم وإستخدام القاسم المشترك الأعظم فى إختيار صيغة الرسالة ومحتواها وألفاظها بل نبرات الصوت والتعبير بقسمات الوجه، فهى رسالة عامة موجهة الى الجميع حتى الى من لا يهتم بها ولا يريد أن يستقبلها ولهذا فهى تشبه خطاب معنون، الى كل من يهمه الأمر.

وبذلك يتضح أن الاتصال الشخصى أقوى اثراً، حيث يتيح فرصاً أكبر للتجاوب والمشاركة والإقتناع والإستجابات السلوكية المطلوبة - وهذا بدوره يتوقف على مدى قدرة القائم بالاتصال على إدارة الموقف والتحكم فيه- كما أن التكلفة المالية فى حالة الاتصال الشخصى لا يتجاوز ما يلزم لإعداد المناسبة من تكاليف هى فى الغالب زهيدة وكذلك الإستعداد بالمظهر اللائق وهذا أيضاً غير باهظ التكاليف مقارناً بما ينفق عادة عند الإلتجاء الى الوسائل الجماهيرية.

هذا، ويعتقد المؤلف بأن الاتصالات المحلية - كأحد فنون العلاقات العامة فى الإدارة المحلية - على تشعبها تتطلب مزيجاً مناسباً يجمع بين الإستخدام الفعال للإتصال الشخصى مع الإستعانة بالوسائل الجماهيرية، مع عدم إغفال دور قادة الرأى فى المجتمعات المحلية، سواء كان ذلك الدور تلقائياً أو موجهاً توجيهاً مباشراً أو غير مباشر، حيث يتطلب الأمر الإستفادة من نشاط قادة الرأى بهذه المجتمعات عن طريق الاتصال بهم لتبصيرهم

بالوسائل التى ينبغى إستخدامها ولتدريبهم على كيفية إقناع جماهير المواطنين بالقيم والمبادئ السلوكية السوية والمحابية لعملية التنمية المحلية، وبهذا فإنه يمكن التعبير عن قادة الرأى بأنهم رجال ناجحون من ناحية العلاقات العامة، وقد يكونوا أكثر تأثيراً من أشخاص آخرين متخصصين من خارج المجتمعات المحلية، وفى هذا الصدد قام الدكتور السيد أبو النجا بإجراء بحثاً حول تأثير قادة الرأى ووسائل الإعلام فى معتقدات أهل الريف بالتطبيق على قريتين أحدهما فى الصعيد والأخرى فى الدلتا، خرج منه بأن وسائل الاتصال الجماهيرى لم تنجح فى التأثير على معتقدات أهل الريف، وإن كان كثيرون منهم يذهبون اليوم الى الطبيب والى المستشفى فإن ذلك راجع الى وجود الوحدات المجمعة ونتيجه الرؤية والتجربة وليس نتيجة الإعلام، وهذا يؤكد أن الاتصال الشخصى والإقناع أكثر أهمية من وسائل الإعلام وبصفة خاصة فى الريف. [١]

ونظراً لأنه فى الممارسة العملية يطغى نشاط الاتصالات على البرنامج الكلى للعلاقات العامة[٢]، فإن المؤلف سوف يتناول الاتصالات المحلية بتفصيل أكثر فى المباحث التالية من هذا الفصل.

---

[١] د. محمود الجوهرى، ندوة حول دور العلاقات العامة فى بناء الدولة العصرية، مجلة الإدارة، المرجع السابق، ص٥٤.

[٢] د. محمد عبد الله عبد الرحيم، المرجع السابق، ص ١٢٧.

رابعاً: التقويم

على الرغم من أن علمية التقويم تأتى الأخيرة - فى الترتيب من حيث العرض العلمى لفنون العلاقات العامة - إلا أنها تعتبر إمتداداً للعملية الأولى وهى البحوث حيث يتم تقويم برامج العلاقات العامة الموضوعة بناء على إتجاهات الرأى العام المحلى والتى تختص بها وظيفة البحوث، كما أنها عملية مستمرة ومتداخلة مع بقية العمليات الفرعية الأخرى وهى التخطيط الاتصالات، هذا وتنقسم عملية التقويم من حيث المدى الزمنى الى نوعين هما:- [١]

١- التقويم الجزئى أو المرحلى

ويتم أثناء تنفيذ برنامج العلاقات العامة على إمتداد الفترة الزمنيه التى يشملها وبالنسبة لجميع الوسائل والطرق التى يستخدمها.

٢- التقويم النهائى أو الشامل

ويتم بعد تنفيذ برنامج العلاقات العامة بهدف التعرف على مواطن القوة والضعف فيه، وإعادة تخطيط برامج علاقات عامة مستقبلا بناء على النتائج المستفادة من هذا التقويم.

والواقع أن كلا النوعين يستهدف التعرف على الطرق التى إتبعت فى التنفيذ ومدى ملاءمتها ونوع وعدد الأهداف التى أمكن تحقيقها وجوانب القصور فى برنامج العلاقات العامة وأسبابها وإمكانية تلافيها مستقبلا.

---

[١] د. محمد عبد الله عبد الرحيم، المرجع السابق، ص ١٢٧.

وبصفة عامة فإن تقويم جهود العلاقات العامة يتصف بالإستمرارية، حيث يمارس فى مختلف الأوقات والظروف وهنا تتضح مسئولية المختصين فى ميدان العلاقات العامة فى المتابعة المستمرة لموقف المؤسسة، وتسليط الضوء على أى مواقف تهم جماهيرها، وتقديم الحلول والمقترحات لحل المشكلات، ولا يكونوا مجرد مدافعين عنها، بل يستفيدوا من نتائج التقويم بأن يأخذوا فى إعتبارهم مختلف التصرفات البديلة وتحديد أفضلها على ضوء نتائج التقويم. [١]

ويتم التقويم فى مجال العلاقات العامة - بالحكم المحلى - من خلال جوانب عديدة أهمها الآتى:- [٢]

١- التأكد من مدى تحقيق برنامج العلاقات العامة فى الحكم المحلى لأهدافه المنشودة.

٢- التأكد من مدى تأييد ومساندة السلطات المحلية لبرنامج العلاقات العامة وتوفيرها لمتطلباته المادية والبشرية.

٣- التأكد من مدى إلتزام البرنامج بالأسس العلمية للعلاقات العامة فى الحكم المحلى.

٤- التأكد من مدى كفاءة أعضاء جهاز العلاقات العامة بالوحدة المحلية ومدى حاجتهم الى تدريب لرفع كفاءتهم.

---

[1] H.W. Close, Public Relations as A Management Function public Relations Journal, March 1980 PP., 11 - 21.

[٢] د. زكى محمود هاشم، وظيفة العلاقات العامة النظرية والتطبيق، دراسة ميدانية فى قطاع الأعمال الكويتية، (الكويت: جامعة الكويت، يوليو ١٩٨٢)، ص ٣٥، ٣٦، بتصريف.

٥- التأكد من مدى تعاون الإدارات الأخرى بالوحدة المحلية مع جهاز العلاقات العامة بها، وكذلك التأكد من مدى تعاون الوحدات المحلية التابعة والوحدة المحلية الأم لما يتضمنه برنامج العلاقات العامة والتأييد والمساندة التى تقدم له.

٦- التأكد من مدى نجاح وسائل الاتصال المستخدمة فى التأثير على آراء وأفكار ومعتقدات وإتجاهات الفئات المختلفة لجماهير المواطنين.

٧- التأكد من مدى إستجابة جماهير المواطنين وكافة الأطراف المرتبطة بالوحدة المحلية لمحتويات الرسالة الاتصالية.

وبهذا فإن عملية التقويم توفر معلومات مرتدة عن جهود برنامج العلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية ومنجزاتها، وهى معلومات هامة ومفيدة لتوجيه ومتابعة الآداء الحالى وللتخطيط للمستقبل.

ولما كانت عملية العلاقات العامة هى فى حد ذاتها عملية إتصالية، كما أن إدارة العلاقات العامة هى جهاز الاتصال المتخصص فى أى مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها، [1] فإن المؤلف سوف يتعرض بالشرح التفصيلى لطبيعة الاتصالات فى وحدات الإدارة المحلية كمؤسسات إجتماعية للتنمية، وكذلك لصور الاتصالات المحلية ثم تطبيق نموذج لا سويل على الاتصالات المحلية وذلك فى المباحث الثلاث التالية.

---

[1] يحيى أبو بكر، دور الإتصال والرقابة فى الإدارة، مجلة العلاقات العامة العربية، (القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، أكتوبر ح١٩٨٠)، ص٢٨.

المبحث الثانى

طبيعة الاتصالات المحلية

على الرغم من الإقتناع بأن جميع الأنشطة التى تنطوى عليها عملية العلاقات العامة فى الحكم المحلى متساوية فى الأهمية من حيث ضرورتها لتحقيق فعالية البرنامج الكلى للعلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية إلا أن الاتصالات المحلية تمثل العمود الفقرى لأى برنامج محلى للعلاقات العامة، كما أن الأنشطة الثلاثة الأخرى إنما تؤدى لجعل هذا النشاط فعالاً ومؤثراً.

وفى هذا الصدد، يقرر أحد الكتاب، [١] بأن الاتصالات إنما تمثل جوهر عملية العلاقات العامة والنشاط الأساسى فيها، أما الأنشطة الأخرى وهى البحوث والتخطيط والتقويم فتمثل مجموعة الأنشطة المساعدة للعملية الأم فى مجال العلاقات العامة وهى عملية الاتصالات وذلك تأسيساً على أن العلاقات العامة فى المقام الأول عملية إتصال بالجماهير سواء الداخلية أو الخارجية بكل ما تنطوى عليه من ديناميكية وطرق وأساليب:

أضف الى ذلك، أن الهدف الأساسى لأى نوع من أنواع الاتصالات - سواء الملموسة أو غير الملموسة - هو تحريك السلوك نحو الأداء الجيد، وقد يكون هذا السلوك من النوع الظاهر مثل النظافة العامة وقد يكون من

---

[١] د. سمير محمد حسين، إدارة العلاقات العامة فى مصر، دراسة ميدانية (القاهرة: دار الشعب، ١٩٧٥)، ص ١٩٣.

النوع غير الظاهر والذى ينعكس على إتجاهات الفرد نحو قضايا معينة وقدرته على تقبل الأفكار الجديدة ورغبته فى تعديل سلوكه عند اللزوم. [١]

ولهذا، فإن الاتصالات لا تعتبر جوهر العلاقات العامة فحسب، بل الأكثر من ذلك أنها تعد عملية جوهرية فى الممارسة الفعالة للعمل الإدارى، سواء على المستوى القومى أو على المستوى المحلى، ولا يمكن لمؤسسة ما أن تقوم لها قائمة بدون الاتصالات.

ومن المسائل الهامة التى يتعين مراعاتها عند القيام بالاتصالات التحديد الدقيق للموضوعات والمواد الإعلامية التى يتم التركيز عليها، ولا شك أن ذلك يتوقف على طبيعة المؤسسة وعلى نتائج دراسات الدوافع السيكولوجية والإتجاهات النفسية المؤثرة فى السلوك البشرى. [٢]

ولما كنا بصدد دراسة للعلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية فإنه من الأهمية بمكان تعريف الاتصالات المحلية وكذلك أنواعها.

أولاً: تعريف الاتصالات المحلية

تبذل السلطات المحلية جهوداً مضنية من أجل تزويد المواطنين أولاً بأول، بما يحتاجون اليه من معلومات، وما تعتقد السلطات المحلية أنه يجب أن يعلم عنه المواطنون، وذلك حتى يكون المواطن على علم وإدراك بالمقترحات والخطط فى جميع مراحل اتخاذ القرارات المحلية وهذا لا يعنى الغوص الى أعماق الموضوعات التى تقدم للمواطن من كافة الأبعاد، ولا

---

[١] د. حنفى محمود سليمان، السلوك الإدارى، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٨)، ص ٣٤٠ - ٣٤١.

[٢] د. زكى محمود هاشم، وظيفة العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص ٣٤.

يعنى عدم تزويد المواطنين بهذه المعلومات فى وقت مبكر لا يسمح بإدخال التعديلات على السياسة المحلية بُناء على طلب المواطنين ومن الناحية الأخرى فإن السلطات المحلية تهتم بالتعرف على آراء ومقترحات المواطنين وتجميعها وبلورتها لأخذها فى الحسبان عند إتخاذ القرارات المحلية، وذلك من خلال إستطلاعات الرأى العام المحلى، ومن خلال الإتحادات المهنية والثقافية والإجتماعية والأحزاب السياسية ومراكز المشورة، ومجالس إبداء الرأى [١] . وهذا يعنى أن المعلومات بوحدات الإدارة المحلية تتدفق فى إتجاهين تتمثل فى إرسال وإستقبال المعلومات.

وعلى ذلك، فإنه يمكن تعريف الاتصالات المحلية بأنها: عملية إرسال وإستقبال المعلومات بهدف إحداث تأثير إيجابى [٢] فى سلوك المواطنين وقرارات السلطات والأجهزة المحلية بوحدات الإدارة المحلية.

ثانياً: أنواع الاتصالات المحلية

إن الاتصالات فى ميدان الإدارة المحلية ذات أنواع ثلاثة يتحدد بُناء عليها الهدف من الاتصال، وكذلك إنتقاء وسيلة الاتصال المناسبة وهذه الأنواع هى:- [٣]

---

[١] موسوعة الحكم المحلى، المرجع السابق، ص.ص ٤٠٤، ٤٠٥.

[٢] د. حنفى محمود سليمان، السلوك الإدارى، المرجع السابق، ص ٣٣٩.

[٣] د. محمود الجوهرى، الإعلام ونظرياته الأساسية، مجلة العلاقات العامة العربية، (القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، عدد يناير وفبراير ومارس ١٩٨٢) ص ٥٤-٥٥، بتصرف.

- د. سمير محمد حسين وخالد محمد جمال مرغلانى ورشاد سعيد هارون إدارة العلاقات العامة فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، (الرياض: معهد الإدارة العامة، الادارة العامة للبحوث، ١٩٩١) ص.ص ١٦٢-١٦٤.

١- الاتصالات الضرورية أو الملزمة

Oblegatory Communications

حيث يتم تزويد العاملين بوحدات الإدارة المحلية بالمعلومات الضرورية التى يرون أنه من حقهم معرفتها، وتنطوى هذه المعلومات على تشريعات العمل، وحقوق العاملين والحوافز والتعديلات الحديثة فى قوانين الإدارة المحلية.

والهدف من هذه المعلومات هو وفاء الإدارة المحلية بإلتزاماتها القانونية والأدبية نحو العاملين فيها.

ومن ناحية أخرى تزويد المواطنين بالمعلومات عن مشروعات التنمية الواجب مشاركتهم فيها، ومعلومات عن الضرائب المحلية وكيفية جبايتها، وكذلك معلومات عن قوانين وإجراءات التعامل مع الإدارة المحلية.. وخلافه من هذه المعلومات.

٢- الاتصالات الإعلامية

Informational Communications

حيث يتم تزويد العاملين والمواطنين بوحدات الإدارة المحلية بالمعلومات التى ترى السلطات المحلية ضرورة إلمامهم بها حتى يُسهموا بدورهم فى تنمية مجتمعهم المحلى، وتتضمن هذه المعلومات تعريف بالمشكلات الأساسية التى تواجه المجتمع المحلى، والدور الذى يمكن أن يقوموا به كأفراد وجماعات للتغلب على هذه المشكلات وكذلك التعرف على الإمكانيات المتاحة للوحدة المحلية وبرامجها المستقبلية لتنمية المجتمع المحلى.

٣- الاتصالات الإقناعية أو التأثيرية

Persuasive Communications

حيث لا تكفى الاتصالات المحلية - بنوعيها الإلزامى والإعلامى - لإحداث التغيير المطلوب فى إتجاهات وسلوك المواطنين، وإنما يلزم إثارة إهتمامهم بالسلوك الجديد وإقناعهم بممارسته، وذلك من خلال الاتصالات الإقناعية والتى تعتبر أكثر أنواع الاتصالات طموحاً.

ومن المتوقع أن تكون المعلومات فى ظل هذا النوع من الاتصالات ذات تأثير واضح على طريقة تفكير المواطنين أفراداً وجماعات وعلى إتجاهاتهم وما يترتب على ذلك من سلوك.

ويمكن أن تستخدم الاتصالات الإقناعية عند تطبيق برامج لترشيد الإستهلاك أو لتنظيم الأسرة أو لمحو الأمية أو لحماية المستهلك ..... وخلافه من القضايا التى تتطلب المشاركة فيها إقناعاً وإقتناعاً.

ويؤكد هذه الأنواع من الاتصالات ما يقرره أحد الكتاب[١] حينما يُعرف مصطلح العلاقات العامة بالقول بأنه ينطوى على ثلاثة معانى: أولها تقديم المعلومات للجمهور، وثانيهما توجيه حملة إقناع اليه بهدف تعديل مواقفه وأفعاله، وثالثهما القيام بجهود معينة من أجل إدماج مواقف وأفعال مؤسسة ما بجماهيرها، وإدماج مواقف وأفعال هذه الجماهير بتلك المؤسسة.

---

[١] روبرت هـ. لوخنر، العلاقات العامة ما هى وما هى حدودها، ترجمة إبراهيم عبد الله إبراهيم، مجلة العلاقات العامة العربية، (القاهرة جمعية العلاقات العامة العربية، عدد يناير وفبراير ١٩٨١)، ص٥١.

والواقع أن وحدات الحكم المحلى تحتفظ بعلاقات وإتصالات عديدة ليس مع المواطنين والعاملين فيها فحسب، بل مع القيادات المحلية، والحكومية القومية، والأجهزة ذات الأغر اض الخاصة داخلها، والفروع المحلية الأخرى للأجهزة الحكومية فى دائرة عملها، أضف الى ذلك إتصالات وعلاقات التعاون والتنسيق التى تنشأ بين الوحدات المحلية بعضها البعض فى بعض الشئون المشتركة، متمثلة فى الاتصالات والعلاقات التى تنشأ بين الوحدة المحلية الأم والإدارة المحلية الفرعية التابعة لها.

وإزاء هذا التعدد فى العلاقات والاتصالات المحلية، فإن المبحث التالى يناقش صور الاتصالات المحلية.

المبحث الثالث

صور الاتصالات المحلية

يمكن حصر علاقات وإتصالات وحدات الإدارة المحلية فى صور متعددة منها تلك التى بينها وبين المواطنين سواء كانت علاقات وإتصالات رسمية أو علاقات وإتصالات غير رسمية، وكذلك الاتصالات غير المباشرة بين المواطنين والسلطات المحلية، وأخيراً الاتصالات بين المواطنين وممثليهم السياسين. وسوف يتم تناول كل منها كالآتى:-

أولاً: الاتصالات المباشرة بين وحدات الإدارة المحلية والمواطنين بها:

تتضمن كافة الدساتير والقوانين السارية فى الدول المختلفة نصوصاً تضمن للمواطن الحق فى أن يبدى رأيه ويتقدم بمقترحاته وتوصياته الى السلطة المحلية، وفى نفس الوقت ضمان حقه فى الحصول على رد أو إجابة حتى لا يكون ما تقدم به أو ما أقترحه قد لقى إهمالاً أو تجاهلاً. [١]

ولقد سلكت وحدات الإدارة المحلية فى دول مختلفة عدة طرق ووسائل لوضع هذه المبادئ الدستورية موضع التطبيق الفعلى والتنفيذ العملى، ومن هذه الطرق والأساليب الآتى:- [٢]

١- وضع صندوق للبريد فى مدخل مبنى الوحدة المحلية لتلقى المقترحات والشكاوى الخاصة بنواحى العجز والقصور فى آداء الخدمات المحلية.

---

[١] موسوعة الحكم المحلى، المرجع السابق.

[٢] المرجع السابق، ص ٣٧١ - ٣٧٤.

٢- تطبيق نظام للإستعلامات التليفونية مهمته تلقى شكاوى المواطنين وتحويلها للجهة المسئولة، وتبليغ الشاكى تليفونيا بما أُتخذ من إجراءات، كما أنه يقدم خدمات إرشادية للمواطنين، بحيث تحقق لهم الاستفادة القصوى من الخدمات المحلية وبأسلوب رشيد وفى أسرع وقُت ممكن.

٣- ويعتبر تقديم الإلتماسات والطلبات وسيلة حية للتعرف على آراء الجماهير وإحتياجاتهم، وتخصيص موظفين أكفاء لدراسة مقترحات وشكاوى المواطنين وملاحظاتهم، وإخضاع هؤلاء الموظفين لرقابة صارمة ودقيقة منصوص عليها فى القانون.

٤- وهناك مكاتب المبادرات الجماهيرية، التى تقوم بتجميع مقترحات وآراء المواطنين وتقديمها للسلطات المحلية والتعاون معها لتنفيذ أفضلها.

٥- ويمكن للسلطات المحلية تطبيق نظام أخصائى تنمية المجتمع ومهمته الأساسية هى إيجاد علاقات طيبة وروابط متينة بين المواطنين فوق رقعة معينة من الأرض وبين أجهزة السلطة المحلية فى هذه المنطقة، ويمكن إستخدام هذا النظام فى مناطق التوسع العمرانى ومشروعات إنشاء وتنمية المدن الجديدة، حيث يتأكد دوره الهام فى المناطق والتجمعات الحضرية.

٦- ويمكن الإعتماد على النشرات الدورية والمجلات والكتيبات والصحف المحلية والعروض السينمائية وجميعها وسائل إتصال بالجماهير وتستخدمها السلطات المحلية فى شرح سياساتها وخططها وبرامجها لتعريف المواطنين بأنشطتها.

٧- ومن الوسائل الحديثة للتعـرف علـى آراء المواطنيـن إسـتطلاعات الـرأى العام المحلى، وإن كانت هذه الوسيلة لازالت نادرة الإستخدام حتـى الآن لإرتفـاع تكلفتهـا ولحاجتهـا الـى خـبراء متخصصيـن ليـس مـن السـهل توفيرهم.

٨- كذلك تعتبر الإستفتاءات المحلية الـى جـانب كونهـا إجـراء مـن إجـراءات عملية صنـع وإتخـاذ القـرار فإنهـا تعتـبر أيضـاً مـن وسـائل التعبير عـن إحتياجات ورغبات المواطنين وإعلامهم بالسياسات المحلية.

٩- وتعتبر الندوات النقاشية أسلوباً من أساليب الاتصال بالجماهير حيث تقـوم السلطات المحليـة بتنظيـم إجتمـاع للمواطنيـن فـى منطقـة معينـة لمناقشـة الخطـط والسياسـات والمشـكلات الرئيسـية التـى تواجـه المجتمـع، وذلـك بهدف إشراك المواطنين فى تقرير الشئون والأمور المحلية ولهـذا فهنـاك إهتمام متزايد بهذه الوسيلة فى الدول الأوربية.

إن الطريقة الطبيعية لتحقيـق تفـاهم متبـادل بيـن المواطنيـن ووحـدات الادارة المحلية هى الاتصالات غير الرسمية، وذلك لأن المواطن يمثل العميل طـالب الخدمـة والمسـئولين – الموظفيـن والعـاملين – بـالوحدة المحليـة هـم المختصين بتوفيرهـا وآدائهـا، وهـذا هـو مـا جعـل الأمريكيـون ينظـرون الـى وحدات الإدارة المحلية وأجهزتها على أنها مراكز خدمة. [١]

هذا وتعتبر الاتصالات غير الرسمية مؤشراً هاما للثقة التى يشعر بهـا المواطن تجاه سلطته المحلية، كما أنها تعتبر فى الوقت ذاته الدليل على مدى

---

[١] موسوعة الحكم المحلى، المرجع السابق، ص ٣٧٠.

إشتراك الموظفين والمسئولين حقيقة وواقعا في السعى نحو حل المشكلات المحلية للمواطنين.

وتتضح أهمية هذه الاتصالات غير الرسمية بصفة خاصة في المناطق الريفية حيث يعرف المواطنون المسئولين والموظفين وأعضاء المجلس الشعبى المحلى، ولهذا تعتبر الاتصالات غير الرسمية قناة فعالة لتوصيل المعلومات وبصفة خاصة فى بلورة المطالب والإحتياجات المحلية.

أما فى المناطق الحضرية فإن الاتصالات بين المسئولين والمواطنين تتم غالبا من خلال الطريق الرسمى حيث يتم إنشاء وتنظيم أجهزة خاصة تتولى تنظيم هذه الاتصالات وتلك العلاقات.

ثالثاً: الاتصالات غير المباشرة بين المواطنين والسلطات المحلية

الى جانب الاتصال المباشر بكل وسائله فإن الاتصالات غير المباشرة بين المواطنين وسلطاتهم المحلية تمثل الجزء الأكبر من علاقات المواطنين بالحكم المحلى وفى هذا المجال تعتبر الأجهزة الوسيطة مثل الإذاعة والصحافة والتليفزيون والهيئات الإجتماعية أهم قنوات الاتصال بين المواطنين والسلطات المحلية.

وبالرغم من ذلك فإن السلطات المحلية فى جميع الدول الاوربية تعلق أهمية كبيرة على الصحافة والإذاعة والتليفزيون كوسائل للإتصالات غير المباشرة، وذلك للتعرف على إحتياجات ورغبات المواطنين، وتعتبر المؤتمرات الصحفية التى يعقدها قادة الحكومات المحلية فى أوقات ثابتة

ومحددة ومعلومة للمواطنين أو في المناسبات الخاصة مظهراً من مظاهر الحكم المحلي الحديث. [١]

رابعاً: الاتصالات بين المواطنين والممثلين السياسيين

يعتبر التمثيل السياسي أحد صور الاتصالات الهامة بين المواطنين وعملية صنع وإتخاذ القرار العام، وتكون الصلة بين الممثلين السياسيين المنتخبين كأعضاء في المجالس الشعبية المحلية وبين السلطات التنفيذية من ناحية، وبينهم وبين القاعدة الانتخابية التي انتخبتهم من ناحية أخرى، قوية ومتينة في الفترة التي تسبق إجراء الانتخابات، أما في الفترات التي ما بين العمليات الانتخابية فإن الصورة تختلف، حيث تضعف وتفتر هذه الصلات والعلاقات. [٢]

طرق تحقيق الاتصال بين المواطنين وأعضاء المجالس المحلية فيما بين الإنتخابات

هناك أربع طرق تؤدي الى تضييق الهوة الاتصالية بين المواطنين وأعضاء المجلس المحلي فيما بين فترات الإنتخابات وهي:- [٣]

١- الطريقة الأولى

تشكيل لجان القسم أو الحي وتتكون من ثلاث من المواطنين في كل قسم أو حي ومهمتهم أن يظلوا على إتصال بالمواطنين في الحي أو القسم

---

[١] موسوعة الحكم المحلي، المرجع السابق، ص ٣٧٥.

[٢] المرجع السابق، ص ٣٧٦.

[٣] المرجع السابق، ص ٣٧٦، بتصرف.

وبأعضاء المجلس الشعبى المحلى الممثلين لهذا القسم أو الحى، وبذلك يكونـوا بمثابة قنوات فعالة لتوصيل المعلومات.

٢- الطريقة الثانية

وهى تنظيم إجتماعات دورية بيـن المواطنيـن وممثليهـم فـى المجلـس الشعبى المحلى لتبادل وجهات النظر.

٣- الطريقة الثالثة

وهى أن يحدد عضو المجلس الشعبى المحلى ساعات معينـة ومحـددة وتكون معروفة للمواطنين يستقبلهم خلالها ويتشاور معهم فى كل الأمور التى تهمهم ويستمع الى آرائهم ووجهات نظرهم.

٤- الطريقة الرابعة

دعم إتصالات المواطنين بأعضـاء المجـالس المحليـة الذيـن يمثلونـهـم بأن تنص القوانين الســائدة علـى حـق هـؤلاء المواطنيـن فـى مناقشـة البـرامج الإنتخابية للأحزاب السياسية وهـى سـمة هامـة وأساسـية لإشـراك المواطنيـن بفعالية فى الشئون المحلية.

والقـاعدة العامـة فـى جميـع الـدول الأوربيـة، أن يتـم الإعـلان عـن إجتماعـات المجـالس المحليـة ونشـر جـداول أعمالهـا وتسـهيل سـبل إطـلاع المواطنين على وثائقها، بل الأكثر من ذلك فإن الجديد فى هـذا المضمـار هـو

ما إتبعته بولندا والمجر من حيث إتاحة الفرصة للمواطن للإشتراك فى مناقشات المجلس المحلى ومنحهم حق تقديم أية أسئلة للمناقشة. [١]

وعلى ذلك، تعتبر الاتصالات المحلية النشاط الأساسى لعملية العلاقات العامة فى الإدارة المحلية، حيث تمثل عماد العلاقات التى تنشأ بين المواطنين والسلطة المحلية وكافة الأطراف المرتبطة بها، وبالتالى فلا يمكن لأية وحدة محلية أن تكون فعالة مالم يتوفر فيها شبكة إتصالات محلية تربط بين الجماهير والسلطة المحلية وتنشر بينهم المعلومات والحقائق والأفكار حتى يكونوا على بينة ودراية بمجريات الأمور فيها.

---

[١] المرجع السابق مباشرة، ص ٣٧٦.

المبحث الرابع

نموذج للإتصالات المحلية

يعتبر نموذج لاسويل (*) الاتصـالى S.W. Model نموذجـا مبسـطا ورغم ذلك فإنه من الممكن تطبيقه على كافة المجالات الاتصالية، نظـراً لمـا يتيحه من إمكانيـة لتنظيم البدائـل والمتغيرات التـى تواجـه القـائم بالاتصـال، ونظراً لأنه يأخذ فى الإعتبار طبيعة الجمـاهير وسـلوكها الإسـتجابى للوسـائل وللرسائل الاتصالية. [١]

وإذا كان قد تم تعريف الاتصـالات المحليـة علـى أنهـا عمليـة إرسـال وإستقبال المعلومات بهدف إحداث تـأثير إيجـابى فـى سـلوك المواطنيـن وفـى قرارات السلطات المحلية بوحدات الإدارة المحلية، فإن هذا النموذج الاتصـالى يصلح للتطبيق على عملية الاتصالات المحلية كأحد فنون العلاقات العامة فـى ميدان الإدارة المحلية.

ويقـوم هـذا النمـوذج علـى خمسـة أسـئلة، تعتـبر بمثابـة المحـددات الأساسية لعملية الاتصال بالجماهير المحلية، وتمثل إجاباتهـا عنـاصر العمليـة الاتصالية فى وحدات الإدارة المحلية. إن هذه الأسئلة هى: [٢]

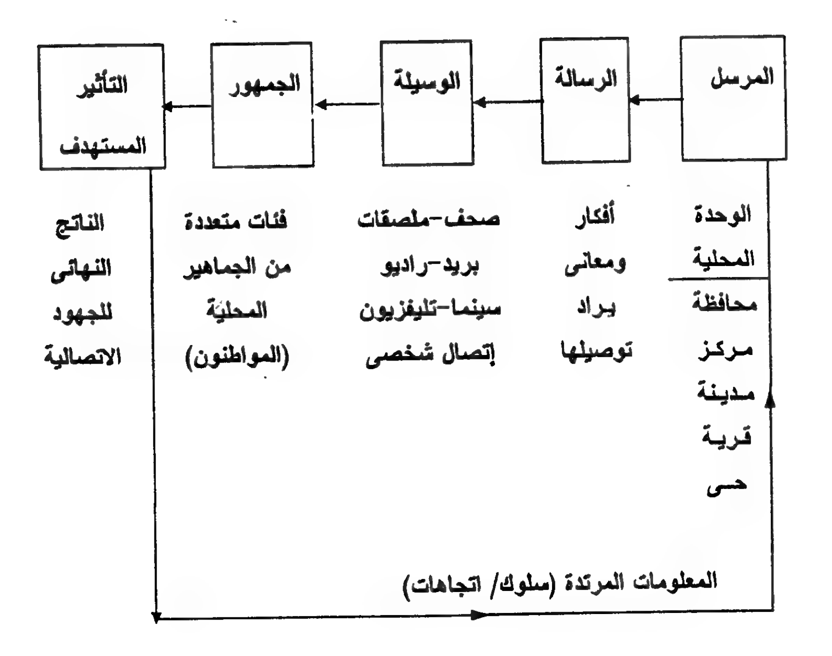
- من.
- ماذا يقول.
- لمن.
- مستخدماً أية وسيلة.
- لإحداث أى تأثير.

(*) يعتبر لاسويل أحد العلماء البارزين فى مجال الإتصال.

[١] نقلا عن د. سمير محمد حسين، الإعلام والإتصال الجماهيرى. (بـدون ناشـر)، ١٩٨٢ - ١٩٨٣، ص ١٩، بتصرف.

[٢] د. سمير محمد حسين، المرجع السابق، ص ٢٠، بتصرف.

وعلى ذلك، فإنه يمكن تصميم نموذج الاتصال بالمواطنين، كالآتى:-



شكل رقم (١٧)

نموذج للاتصال بالمواطنين

ويوضح هذا النموذج العناصر الأساسية التالية:-

١- المرسل

وهو الوحدة المحلية على أى مستوى محلى (محافظة - مركز - مدينة - وحدة محلية قروية - حى)، حيث تقوم بالاتصال بالمواطنين بها،

٢- الرسالة

وهى مجموعة الأفكار والمعانى التى تريد الوحدة المحلية توصيلها الى جمهور المواطنين، وهى إما مطبوعة أو مسموعة أو مرئية، وتكون عادة هادفة وموضوعية ومتناسبة مع المستويات الثقافية المتباينة للمواطنين.

٣- الوسائل الاتصالية

كالصحف والمجلات المحلية واللوحات والملصقات والبريد والراديو والتليفزيون والسينما، وكلها وسائل يمكن للوحدة المحلية أن تعتمد عليها فى نقل الرسالة الاتصالية الى جمهور المواطنين بالفعالية المطلوبة.

٤- المستقبلون

وهم الفئات المختلفة من المواطنين الذين توجه اليهم الوحدة المحلية الرسالة الاتصالية، ويختلفون من حيث المستويات الثقافية ودرجة حماسهم وتقبلهم وإستيعابهم للرسائل الاتصالية، ومعرفة ذلك يفيد كثيراً للوحدة المحلية (المرسل).

٥- الأثر

وهو الناتج النهائى للجهود الاتصالية التى تقوم بها الوحدة المحلية، والغاية التى تهدف الى تحقيقها، وتتمثل فى تغيير ملموس فى سلوك وإتجاهات المواطنين بما ينمى رأى عام محلى محابى للتنمية المحلية وبخلق مشاركة شعبية فعالة تفى بمسئولية المواطنين نحو مجتمعهم المحلى، ويمكن قياس هذا الأثر عن طريق حصر عدد قراء الرسالة الاتصالية أو مستمعيها

أو مشاهديها، ودرجة تذكرهم لها وعن طريق متابعة درجة حماس المواطنين ومشاركتهم فى قضايا مجتمعهم المحلى.

٦- المعلومات المرتدة

وهى عبارة عن درجة التغير فى سلوك واتجاهات المواطنين والتى قد تؤدى بالوحدة المحلية (المرسل) الى إحداث تعديل أو تطوير أو تغيير فى الرسالة أو الوسائل الاتصالية حتى تحقق درجة التغيير المطلوبة فى إتجاهات المواطنين، وإذا كانت الاتصالات المحلية بكافة صورها تهدف الى تشكيل الرأى العام الإيجابى والمقبول فى المجتمع المحلى، فإنه من الأهمية بمكان إستعراض العلاقات العامة والرأى العام المحلى فى الفصل التالى.

الفصل السادس عشر

العلاقات العامة والرأى العام المحلى

المبحث الأول : مفهوم الرأى العام المحلى.

المبحث الثانى : مقومات ومعوقات الرأى العام المحلى.

المبحث الثالث: العلاقات العامة والتأثير فى الرأى العام المحلى.

المبحث الرابع : طبيعة المشاركة الشعبية والعلاقات العامة.

المبحث الخامس: معوقات المشاركة الشعبية فى الإدارة المحلية.



المبحث الأول

مفهوم الرأى العام المحلى

تعريف الرأى العام المحلى:

على الرغم من الاتفاق السائد بين رجال السياسة والاجتماع والإدارة، والاقتصاد وعلم النفس الاجتماعى حول أهمية الرأى العام ووجوب الاهتمام به، إلا أن هناك اختلافا بينهم حول إيجاد تعريف محدد ودقيق لهذا المصطلح. حيث ظهر هذا المفهوم فى القرن الثامن عشر ورغم ذلك لم يتم تعريفة بشكل محدد أو مرض حتى الآن، وذلك لأن الرأى العام من الصعب وصفة ومن المستحيل رؤيته ومن اليسير قياسه،فالقدرة على قياسه تفوق القدرة على تعريفة أو تطويعه.[١]

وإن كان المؤلف يعتقد أن هذه الاختلافات فى تعريف الرأى العام لا تعدو أن تكون اختلافات لفظية لا ترقى الى أن تمس جوهره ومضمونه ومعناه – والذى يتمثل فى أنة اتفاق جماعى بين عدد متفاوت من المواطنين يتكون بمرور الوقت حول موضوع أو شخص أو قضية أو أمر من الأمور القومية أو المحلية – إلا أنة من الأهمية بمكان تناول بعض التعاريف التى تناولت الرأى العام.

---

[١] د. محمد عبدالله عبد الرحيم، المرجع السابق، ص٨٩.

ففى حين يعرفه الدكتور محمد عبد القادر حاتم بأنه الحكم الذى تصل إلية الجماعة فى قضية ما ذات اعتبار[١]، فإن الدكتور مختار التهامى يعرفه بأنة الرأى السائد بين أغلبية الشعب الواعية فى فترة معينة بالنسبة لقضية أو أكثر يحتدم فيها الجدل والنقاش وتمس مصالح هذه الأغلبية أو قيمتها الإنسانية مساً مباشرا[٢] كما أن جيمس ت. يونج James T. Young يقول إن الرأى العام هو الحكم الاجتماعى لجماعة ذات وعى ذاتى على موضوع ذو أهمية عامة بعد مناقشة عامة مقبولة، وأيضا فإن وليم البيج William Albig يعرف الرأى العام بأنة مجموعة الاتجاهات التى تسيطر على الجماعة إزاء مشكلة ما وتعبر عن رأى الأغلبية، وإستناداً إلى التعريفين الآخيرين يعرفه دكتور/ سعيد سراج بأنه وجهة نظر الأغلبية نحو قضية عامة فى زمن معين، تهم الجماهير وتكون مطروحة للنقاش والجدل، بحثاً عن حل يحقق الصالح العام.[٣]

ويؤكد المؤلف أن تعدد وتباين التعاريف إنما يرجع إلى اختلاف وجهات النظر حول الرأى العام نتيجة اختلاف الأفكار العلمية والتخصصات الأكاديمية، وإلى عدم وجود نظرية متكاملة للرأى العام.

---

[١] د. محمد عبد القادر حاتم، الإعلام والدعاية: نظريات وتجارب، (القاهرة، مكتبة أنجلو المصرية،١٩٧٨)،ص ١٢٤.

[٢] د. سعيد سراج، الرأى العام ومقوماته واثره فى النظم السياسية المعاصرة، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب،١٩٧٨) ص ٥،٤.

[3] William H. Gilbart, Cit., P. 71.

وإذا كان هناك رأى عام عالمى ورأى عام إقليمى ورأى عام محلى، وأن الأخير يتحدد بناء على حجم ونوعية الخدمات التى تقدمها وحدات وأجهزة الإدارة المحلية، كما أن الطريقة التى تقدم بها الخدمة قد تكون أهم بكثير من الخدمة ذاتها، فإن إحساس المواطن المحلى بتلقى خدماته على أسس عادلة وكريمة من الموظف المختص يكون له أثار إيجابية على آرائه ومعتقداته واتجاهاته نحوها، بالإضافة إلى أن الكفاءة فى أداء العمل يجب أن تأتى من إمكانية كسب ثقة المواطن المحلى، إذ يجب ألا يُخدم هذا المواطن فحسب بل يجب أن يشعر بأنه يحصل على خدمة جيدة.

وعلى ذلك، فإنه يمكن للمؤلف تعريف الرأى العام المحلى بأنه اتفاق الاتجاهات النفسية العامة لأغلبية المواطنين المحليين حول مستوى أداء الخدمات المحلية من حيث حجمها ونوعيتها وطريقة أدائها،وكذلك حول المقدرات والقضايا والأهداف الخاصة بمجتمعهم المحلى.

ويعتقد المؤلف أن هذا التعريف يتفق مع ما نصت علية قوانين الإدارة المحلية ودساتير الدول المختلفة من تأكيد لسيادة الشعب وحقه فى ممارسة سلطته فى إدارة شئونه العامة والمحلية بنفسه أو عن طريق ممثليه الذين يخضعون لرقابته وتوجيهه ويكون الرأي العام بذلك هو الواجهة الحقيقية الديمقراطية الشعبية قومياً ومحلياً، ولعل هذا هو ما يبرر السعى الدائب للنظم الديمقراطية لتنمية وترشيد الوعى السياسى لدى الجماهير، ومحاولتها دائماً وضع الحقائق كاملة أمام الشعب بما يمكن الرأى العام من ممارسة دورة فى المشاركة الشعبية بفعالية.

خصائص الرأى العام المحلى:

استناداً إلى تعريف المؤلف للرأى العام المحلى فإنه يمكن بلـورة عدة خصائص عامة يتسم بها الرأى العام المحلى على النحو التالى :-

١- لمـا كـان رأى الفـرد فـى موضـوع مـا إنمـا يشـير إلـى اتجاهـه نحـو هـذا الموضـوع[1] ، فإن الرأى العام المحلى يمثل اتجاها جماعيـا يشـترك فيـه عدد كبير من المواطنين فى المجتمع المحلى.

٢- أن الرأى العام المحلـى قـد يكـون موحـدا بيـن جميـع المواطنيـن بـالوحدة المحلية، كما أنة يمكن أن يكون مختلفاً فيما بيـن الجماعـات الفرعيـة بهـا مثل الزراعيين والتجاريين والطلاب........ الخ

٣- يتشكل الرأى العام المحلى بالأقوال والأفعـال، وإن كـان يتـأثر بـالأحداث أكثر من تأثره بالكلمات، ما لم تترجم هذه الكلمات إلى أحداث وأفعال.

٤- يعتـبر الـرأى العـام المحلـى محـور إهتمـام القيـادات المحليـة - التنفيذيـة والشعبية - والتى لا يمكنها العمل دون مساندته، حيث أن أى عمل تقوم بـه هـذه القيـادات لابـد وأن ينـال الرضـا العـام للمواطنيـن داخـل الوحـدة المحلية.

---

[1] إنتصار يونس، المرجع السابق،ص ٢٨١.

٥- **يكون الرأى العام المحلى أكثر قوة نحو المصلحة العامة والشعور** بالانتماء للمجتمع المحلى عندما تتوافر فرص التعليم للمواطنين، وعندما تسود روح الديمقراطية الحقيقية وتتوافر البيانات للجميع داخل مجتمع الوحدة المحلية.

٦- يتغير الرأى العام المحلى ويتعدل طبقا للظروف والتغييرات التى تطرأ على المجتمع المحلى والمواطنين به، وهذا التغيير قد لا يقتصر على المضمون بل قد يتعداه إلى المدى والأهمية.....، وذلك بدوره يتوقف على الرأى العام المحلى (قروى وحضرى) وعلى المعوقات التى تقلل من فاعليته، وهذا هو موضوع المبحث التالى.

المبحث الثانى

مقومات ومعوقات الرأى العام المحلى

هناك عدة مقومات للرأى العام المحلى (الريفى والحضرى) وكذلك فإن هناك عدة صعوبات تعوق عملية تكوين رأى عام محلى فعال، ويمكن تناول هذه المقومات وتلك الصعوبات كالآتى:-

مقومات الرأى العام المحلى:-

يمكن القول بأن هناك رأى عام قروى (ريفى) وآخر حضرى (بالمدن) وكلاهما يشكل الرأى العام المحلى، ولكل منهما مقومات تكون فى مجملها مقومات الرأى العام المحلى.

مقومات الرأى العام الريفى (بالقرى):-[1]

١- يتميز الرأى العام المحلى بالوحدات المحلية القروية بالأصالة والتمسك بالقيم والدين والمبادئ الموروثة، ولذلك فإنه يكون أكثر استقراراً من الرأى العام الحضرى (بالمدن).

٢- يحتاج الرأى العام الريفى إلى وقت أطول لكى يتكون، وذلك نظراً لطبيعة المواطنين القرويين ولتكوينهم الاجتماعى.

٣- يتطلب الرأى العام الريفى اهتماما من القيادات المحلية من حيث التوعية الثقافية والسياسية والدينية ـ حتى يشارك فى التنمية الريفية بأقصى قدر ممكن.

---

[1] سعيد سراج، المرجع السابق، ص ٧٧-٧٨، بتصرف.

٤- يتطلب تحليل وقياس الرأى العام الريفى أن يكـون القـائمين بـه مـن أبنـاء الوحدة المحلية القروية المعنية أو ممن يتفهمون طبيعـة التكويـن الفكـرى للمواطنين، نظراً للترابط السائد بينهـم،وذلـك حتـى يمكـن الحصـول علـى رأى عام حقيقى.

٥- يساعد التقدم المذهـل فـى وسـائل الاتصـال علـى تكويـن رأى عـام ريفـى مستنير، نظراً لقدرتها على إزالة الحواجز التى كانت تفصـل بيـن القريـة والمدينة، ولهذا فإن الفلاح فى القرية بدأ يعيش حياته السياسية والثقافيـة، ويعايش الأحداث العالمية ويشارك بالرأى فيها.

٦- أن الرأى العام الريفى يكون أكثر قدرة على المشاركة الشعبية فى إحداث التنمية المحلية إذا إهتمت السلطات المحليـة بتنميـة الريـف وحـل مشـاكله حتى يستطيع الفلاح أن يقوم بدوره فى العمل السياسى بعـد أن يكـون قـد أستقر اقتصادياً، وتزود بالعلم والثقافة، واكتسب الوعى الـلازم للمشـاركة الشعبية الفعالة.

مقومات الرأى العام الحضرى (بالمدن):-

١- يتصف الرأى العام المحلى بالمدن بظاهرة عدم الثبات النسبى[١]، ويكـون عرضة للتغير حسب الظروف الاقتصادية السائدة.

٢- تتميز المدن بنظـام اجتمـاعى يواكـب التطـور العلمـى الحضـارى وتزايـد الحاجـات الفرديـة والرغبـة فـى تحقيـق مطـالب المعيشـة لمسـايرة الحيـاة الحديثة وهذا هو محور تركيز الرأى العام الحضرى.

---

[١] د. سعيد سراج، المرجع السابق، ص ٧٣.

٣- انتشار الأفكار السياسية المتعددة بين المواطنين في المدن نتيجة ازدياد الثقافة والتفتح الذهني وزيادة الوعي الاقتصادي والسياسي لديهم.

٤- تقوم أجهزة الاتصال الحديثة بدور فعال بالغ الأهمية في المدن، حيث يمكن للسلطات المحلية والأجهزة المحلية الاستعانة بهذه الأجهزة لكسب الرأى العام المحلي بها

٥- تحاول المؤسسات الكبرى بالمدن بشتى الطرق - المشروعة وغير المشروعة - التأثير في الرأى العام المحلي وضمان مساندته لها لزيادة فاعليتها وتحقيق عائد أكبر[١] وهذا يدعو القيادات المحلية إلى التدخل لمعرفة مدى تأثير هذه المؤسسات على الرأى العام المحلي وما إذا كان محابيا للتنمية المحلية أم لا، وما إذا كان تأثيرها يعتبر من العوامل والقوى الدافعة للتنمية أم من القوى المعوقة لإحداث التنمية المحلية.

معوقات الرأى العام المحلي:-

بالرغم من وجود رأى عام محلي سواء على مستوى القرية أو على مستوى المدينة إلا أن هناك عدة صعوبات تعوق عملية تكوين رأى عام محلي فعال[*] وهذه الصعوبات هي:-

١- ضعف أجهزة الاتصال المحلية، وبالتالي عدم وجود القنوات الصالحة لربط المواطنين بقادتهم، وعدم وصول الحقائق والأحداث إليهم، وتتكون

---

[١] المرجع السابق،ص ٨٤.

[*] رأى عام محلي محابي للتنمية المحلية وقادر على الإسهام في تحقيقها.

فجوة عميقة بين المواطنين وبين قادتهم المحليين من ناحية، ومشكلات وقضايا مجتمعهم المحلى وبرامج تنميته من ناحية أخرى.

٢- ضعف التعليم وعدم الاهتمام بالثقافة العامة للمواطنين، مما يؤدى بالرأى العام المحلى إلى السلبية والجمود واللامبالاة.

٣- عدم الاهتمام بالتربية السياسية للمواطنين، وبالتالى الافتقار إلى الوعى السياسى لديهم، وهذا يرجع إلى فشل القيادات المحلية فى خلق مناخ سياسى ملائم وفشلهم فى التغلب على بعض الصعوبات مثل تفشى ظاهرة الأمية وفتور حماس بعض المواطنين.

٤- سوء الحالة الاقتصادية وما تؤدى إلية من تخلف الشعوب وانتشار الفقر والجهل والمرض بها.

٥- سوء بعض القيادات المحلية ونقص كفاءتهم، فمنهم من يحاول خلق رأى عام رسمى نحو شخصه أو غيره أو نحو بعض الموضوعات أو القضايا التى تحقق أهدافه ومصالحة الشخصية سالكاً فى سبيل ذلك من الأساليب والطرق والوسائل ما هو شرعى وما هو غير شرعى.

✪ ولما كان الرأى العام هو مجال عمل وظيفة العلاقات العامة [1] فإنه من الضرورى التعرض لتأثير العلاقات العامة فى الرأى العام المحلى، وهذا هو موضوع المبحث التالى.

---

[1] د. ذكى محمود هاشم،محاضر فى العلاقات العامة، المرجع السابق، ص ٣٣.

المبحث الثالث

العلاقات العامة والتأثير فى الرأى العام المحلى

يمكن القول بأن هناك عدة عوامل تؤثر علـ الرأى العام المحلى، وبالتالى تؤثر على درجة فعاليته واتساع نطاقه، والتى من الضرورى للقيادات المحلية والعاملين فى أجهزة العلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية الإلمام بها لإحداث التأثير المطلوب والمرغوب فى الرأى العام المحلى، وهذه العوامل هى:-

١- حجم ونوع الخدمات التى تقدمها وحدات الإدارة المحلية ومستوى أدائها والطريقة التى تقدم بها للمواطنين، ومدى كفايتها لاحتياجات جميع المواطنين ومدى قدرتها على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم، لأن المواطن يهتم عادة بما يفيده ويحقق له المزايا داخل مجتمعة المحلى....

٢- وسائل الاتصال الحديثة كالصحافة والإذاعة والتليفزيون، والتى تقوم بتوعية المواطنين وتنمية الوعى السياسى لديهم، وإعلامهم بكافة الحقائق عن الأمور والمقدرات والقضايا والمشكلات المحلية، كذلك يؤثر التعليم ومدى إنتشاره على الرأى العام المحلى لأنة يتيح فرصة الاستجابة لتأثيرات وسائل الاتصال بما يخلق فى النهاية رأيا عاماً شعبياً مستنيراً.

٣- كما يتأثر الرأى العام المحلى بسلوك وتصرفات القيادات المحلية - التنفيذية والشعبية - والتى من مهامها الأساسية توجيه المواطنين وتنظيمهم وإرشادهم للحقائق المحلية، خاصة إذا كانت هذه القيادات قد تم

اختيارها بمحض الإرادة الحرة للمواطنين وتعبر عن اتجاهاتهم المختلفة، وليست دخيلة أو مفروضة عليهم.

أن هذا النوع من التأثير يعتمد على عملية نفسية هي الإيحاء، وذلك لأن الشهرة والجاه يزيدان من قابلية المواطنين للإيحاء.[١]

٤- كذلك تؤثر الظروف الاجتماعية والاقتصادية في تغير الرأى العام المحلى وبصفة خاصة في حالات الأزمات وانتشار الأمراض وحدوث الكوارث الاجتماعية.[٢] وخلافة من التغيرات الهامة والتى تؤثر في سير حياة المواطنين في المجتمع المحلى.

وتحت ظروف هذه الأزمات والحوادث المجهولة تُسهم الإشاعات بنصيب كبير في ترويج فكرة معينة وانتشارها بين المواطنين، وذلك لأنة في ظل هذه الظروف يتقبل المواطنون أى تفسير يدور حولها، وخاصة إذا أتفق هذا التفسير مع رغباتهم.[٣]

٥- كما تقوم الفنون الشعبية بدور كبير في التأثير على الرأى العام المحلى[٤] من خلال ترسيخ قيم وعادات وتقاليد المجتمع الإيجابية بين المواطنين، ومن خلال الدعوة إلى أنماط إيجابية سلوكية بناءة مثل النظافة، الاهتمام بالصحة وبالتعليم وبقضايا المجتمع.

---

[١] د. إنتصار يونس، المرجع السابق،ص ٢٩٠.

[٢] د. إنتصار يونس، المرجع السابق،ص ٢٩٠.

[٣] المرجع السابق ،ص ٢٩٠.

[٤] المرجع السابق،ص ٢٩١.

٦- **حداثة الموضوع تعتبر أيضا من العوامل المؤثرة على الرأى العام المحلى حيث أن رأى المواطنين قد يتغير عند معرفتهم لأشياء جديدة ترتبط بهم مباشرة وهذا يؤكد أهمية وسائل الاتصال فى تقديم المعلومات والحقائق المتجددة والتى تخص شئون المواطنين[١] وتعتمد قوة التغيير هنا على طريقة وأسلوب عرض الأفكار الجديدة.**

٧- ولما كان الرأى العام هو السبب الرئيسى فى وجود العلاقات العامة حيث لو لم يكن الرأى العام هاما لما كان هناك نشاط للعلاقات العامة[٢]، وإذا كانت فعالية العلاقات العامة تتوقف على قدرتها على التأثير على الرأى العام[٣]، فإن الممارسة الرشيدة لوظيفة العلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية تُعتبر من العوامل التى تؤثر على الرأى العام المحلى والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو كيف تؤثر العلاقات العامة فى الرأى العام المحلى؟

يعتقد المؤلف انه يمكن لوظيفة العلاقات العامة ان تمارس تأثيرا قويا على الرأى العام المحلى من خلال عدة عوامل يجب على القيادات المحلية أخذها فى الحسبان حتى يتسنى خلق رأى عام محلى إيجابى محابى للتنمية المحلية، وان هذه العوامل هى:

١-الاهتمام بتنمية الوعى السياسى والاقتصادى للمواطنين بالوحدة المحلية
وذلك حتى تتكون لديهم درجة عالية من الثقافة تؤهلهم لتفهم القضايا

---

[١] المرجع السابق،ص ٢٩١

[2] Nolte W. lowrence and others Op., Cit., p. 109

[٣] د.محمد عبدالله عبد الرحيم، المرجع السابق ، ص ١٠٦.

والأمور والمقدرات المحلية وبالتالى المشاركة فيها، وتقضى على السلبية التى تسيطر على بعض المواطنين والتى تحرم المجتمع المحلى من الاستفادة بآرائهم وجهودهم وإمكانياتهم.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما تقوم به وظيفة العلاقات العامة من تنظيم وعقد الندوات والمؤتمرات والمحاضرات للمواطنين،وإتاحة الفرص الحقيقية لتقديم ومناقشة المقترحات والشكاوى والبت فيها، وكذلك تدعيم الاتصالات المحلية بين المواطنين والقيادات المحلية.

ففى المجتمعات الديمقراطية المتحضرة يشعر المواطنون بمكانتهم وقدراتهم السياسية،ويتعامل المواطنون مع القادة المحليين على انهم ممثلين ووكلاء عنهم يحاسبونهم على أعمالهم، وتكون لديهم القدرة على إنهاء التمثيل أو الوكالة فى أى وقت وبالتالى يحترم القادة سلطة الشعب التى صنعتهم والتى تستطيع إقصائهم، وذلك لان أدراك المواطنين لقوتهم وحقوقهم يزيد من قوة الرأى العام المحلى.[١]

٢- العمل على عرض الحقائق كاملة على الرأى العام المحلى

حيث يحتاج الرأى العام بصفة مستمرة ومتجددة إلى معلومات وحقائق عن الأحداث والقضايا التى تهمه حتى يمكنه تكوين وجهات نظر حول تلك الأحداث والقضايا الخاصة بالمجتمع المحلى، وحتى لا يؤدى جهل

---

[١] د. سعيد سراج ، المرجع السابق ، ص ١١٢.

المواطنين بتلك الأحداث والقضايا إلى عزوفهم عن المشاركة السياسية بكافة صورها.[1]

كما أن وجود رأى عام حقيقى يرتكز على ضرورة توافر المعلومات والحقائق الصحيحة عن القضايا العامة و المحلية التى تهم المواطنين حتى لا تغالى فى احتياجاتها ومطالبها ورغباتها ولاتنتقص من حقوقها.[2]

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستخدام الكفء لوسائل الاتصال الجماهيرى المتاحة للوحدة المحلية، وهذا يعتبر من صميم عمل العلاقات العامة.

٣- الاهتمام باستطلاع وقياس اتجاهات الرأى العام المحلى

وذلك حتى يمكن الوقوف على حقيقة اتجاهات الرأى العام المحلى بما يُفيد فى التخطيط العام للمجتمع المحلى.

ويُعتبر الاستفتاء من أهم وسائل قياس الرأى العام، حيث تستخدم الاستفتاءات لقياس الآراء المتعلقة بالروح المعنوية والمشكلات الاجتماعية والاتجاهات السياسية، ولهذا فان عمليات استطلاع الرأى العام وقياسه تحتاج إلى فنيين مدربين للقيام بها حتى يمكن الاعتماد على نتائجها والتأكد من معرفة الحقائق التى تدل عليها هذه النتائج.[3]

---

[1] د. أحمد بدر، الرأى العام طبيعتة وتكوينه وقياسه ودوره فى السياسية العامة، (القاهرة : مكتبة غريب، ١٩٧٧)، ص ١٨٥.

[2] د. سعيد سراج، المرجع السابق، ص ١١٣

[3] د. انتصار يونس، المرجع السابق ، ص ٢٨٨.

وتستخدم وسائل أخرى للوقوف على اتجاهات الرأى العام المحلى مثل الدراسات والبحوث الميدانية والمناقشات العامة أو على صفحات المجلات المحلية والاجتماعية، وكذلك من خلال الدراسات التحليلية لما تنشره أو تذيعه وسائل الاتصال العامة والمحلية من موضوعات أو أفكار أو نقد فى مجالات اجتماعية أو اقتصادية أو غيرها، أيضا من وسائل الوقوف على اتجاهات الرأى العام المحلى نظام الشكاوى والتظلمات الذى يُسمح بمقتضاه للمواطنين بتقديم شكاواهم وتظلماتهم إلى مكاتب معينة تختص بدراستها وتحليلها، هذا إلى جانب تتبع وتحليل الشائعات كمدخل لتحليل ودراسة الاتجاهات النفسية للمواطنين.[1]

وتختص وظيفة العلاقات العامة أساسا بتطبيق جميع هذه الوسائل كجانب رئيسى فى ممارستها لعملها فى ميدان الإدارة المحلية.

٤- الاقتناع بأهمية العلاقات العامة فى التأثير على الرأى العام المحلى

لاشك ان العلاقات العامة يمكن ان تمارس تأثيرا ملموسا على الرأى العام المحلى إذا ما تم أداء أنشطتها بكفاءة وإذا ما اقترن ذلك بإيمان واقتناع حقيقى من القيادات المحلية - تنفيذية وشعبية - بأهمية العلاقات العامة وبقدرتها على التأثير فى الرأى العام المحلى، وذلك لان هذه القيادات هى المسئولة عن وضع خطط وسياسات وبرامج الوحدة المحلية باعتبارها قمة التنظيم الإدارى بها، وكذلك فهى المسئولة عن دعم ثقة

---

[1] د. زكى محمود هاشم ، وظيفة العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق دراسة ميدانية فى قطاع الاعمال الكويتية، المرجع السابق، ص. ٢٩-٣٠.

المواطنين فى وحدات الإدارة المحلية. وعلى ذلك، فان فعالية العلاقات العامة فى الإدارة المحلية تعتمد على مدى الاهتمام والتأييد والمساندة الذى توليه القيادات المحلية لها ومدى تفهم اسسها وابعادها، ويتأكد ذلك من خلال ما أثبتته إحدى الدراسات الميدانية[١] والتى قامت بها جامعة سان دياجو الامريكية حيث أوضحت الدراسة ان غالبية المديرين الذين لديهم أنشطة عامة فعالة يكون لديهم اتجاه إيجابى نحو وظيفة العلاقات العامة. ونحو ممارسيها ولديهم فهم كامل للأسس والأبعاد التى تقوم عليها كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة.

ولهذا فان الحصول على التأيند والمساندة والتعضيد من القيادات المحلية لوظيفة العلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية - كوظيفة إدارية أساسية - وكذلك سلوك وتصرفات هذه القيادات فى المجتمع المحلى يعتبر من العوامل الهامة التى تزيد من درجة تأثير العلاقات العامة فى الرأى العام المحلى بشكل فعال.

هذا وتجدر الإشارة إلى ان إتاحة الفرصة لوظيفة العلاقات العامة لكى تؤثر على الرأى العام المحلى يدعم المشاركة الشعبية داخل وحدات الإدارة المحلية، وهذا هو ما سيتم استعراضه فى المبحثين الرابع والخامس على التوالى.

---

(1) Jasem B. Strenski, The Top 12 p. R. Chell.. enges for 1980, Public Relations Journal, February 1980, P. 32.

المبحث الرابع

طبيعة المشاركة الشعبية والعلاقات العامة

إن وحدات الإدارة المحلية باعتبارها مؤسسات حكومية تعمل فى مستوى اقل من المستوى القومى، لتمكين المواطنين من إشباع حاجاتهم تتميز بوقوعها تحت تأثير المواطن- المستفيد من الخدمات التى تقدمها والمستهلك لها- بما يبديه من ملاحظات أو يقدمه من اقتراحات، وتعتبر المشاركة الشعبية هى الركن الأساسى فى فاعلية وحدات الإدارة المحلية، ذلك أنها تتيح توفير المعلومات والاقتراحات والبدائل والإمكانيات لتقرير السياسات والأنشطة ولوضع وتنفيذ الخطط الفعالة بواسطة المواطنين[1]، كما أنها تدعم عملية نقل السلطة التنفيذية والإدارية إلى وحدات الإدارة المحلية لتشارك الجماهير فى صنع الحياة بمجتمعاتها المحلية وفى ذلك خير خدمة للتنمية المحلية فى كافة المجالات، وسرعة تحقيق أهدافها على كافة المستويات المحلية.[٢]

أضف إلى ذلك، ان خطط الدول الأوربية لاصلاح الحكم المحلى تقوم على أساس تعميق مفهوم المشاركة الشعبية وتدعيمه والعمل بكل السبل والوسائل لزيادة إسهام المواطنين فرادى وجماعات فى الشئون المحلية[٣]،

---

[1] Henry Maddick, Op. Cit., pp. 24-32.

[٢] محمد سيف الله الشربينى، المرجع السابق ، ص ١.

[٣] موسوعة الحكم المحلى، المرجع السابق، ص٣٦٩.

بل الأكثر من هذا ان نجاح نظام الحكم المحلى يتوقف على مدى مشاركة المواطنين فى إدارة هذا النظام، ابتداء من تطبيقه وعند انتخاب أعضاء المجالس الشعبية المحلية، ثم عن طريق الاشتراك فى إدارة الوحدة المحلية والاهتمام بها من خلال تقديم الاقتراحات والتوصيات، واشراك المواطنين فى إدارة الهيئات التى يستفيدون بخدماتها، وهنا تلعب العلاقات العامة دورا هاما فى هذا المجال.[1]

هذا ويقبل المواطنون على المشاركة الشعبية بدرجات متفاوتة تختلف من مواطن لآخر، ومن مجتمع محلى لآخر وفقا للمبادرات الذاتية التى يقوم بها المواطنون المحليون متمثلة فى ابسط صورها فى شكاواهم ومقترحاتهم والتى تعبر عن احتياجاتهم، وكذلك وفقا لاستجابات المواطنين المحليين لفرص المشاركة فى اتخاذ القرارات المحلية والتى تتيحها لهم السلطات المحلية، وتتمثل فى ابسط صورها فى تعريف المواطنين بالقرارات التى يتم اتخاذها بشان مجتمعهم المحلى.

وبصفة عامة، فانه يمكن القول ان المشاركة الشعبية تزداد درجة فعاليتها كلما ازداد تقدم الدول، وكلما ارتفع مستوى الوعى لدى المواطنين.

دوافع المشاركة:

بصرف النظر عما إذا كان المواطنون يقبلون على المشاركة الشعبية إستنادا إلى مبادرتهم الذاتية أو استجابة للفرص التى تتيحها لهم السلطات

---

[1] د. حسن توفيق، الادارة العامة، المرجع السابق، ص٩٤.

المحلية، فان الدوافع الكامنة وراء المشاركة الشعبية للمواطنين فى الشئون والمقدرات المحلية تتعدد وتتنوع، بحيث يمكن بلورتها فى مجموعتين من الدوافع على النحو التالى :[١]

١- دوافع المصلحة الخاصة

حيث تكون دوافع المشاركة شخصية، ويقصد بها مشاركة المواطنين فى محاولة منهم للتأثير على وضع السياسة العامة والمحلية لتكون ملائمة لبعض احتياجاتهم ورغباتهم وبالتالى تعود بالنفع عليهم، ومن أمثلة هذه الدوافع حب الظهور وتحقيق الذات ومحاولة التسلط والسيطرة والنفوذ.

٢- دوافع المصلحة العامة

ويُقصد بها ان يكون اهتمام المواطنين أولا موجها نحو تحقيق المصلحة العامة للمجتمع ككل، وكذلك اتخاذ القرارات التى تعود بالنفع على المجتمع كله وبجميع فئاته وطبقاته، وهذا يتطلب القدرة والقابلية على تجاهل المصلحة الخاصة والمنفعة الشخصية فى سبيل الصالح العام.

المقصود بالمشاركة الشعبية

يقصد بالمشاركة الشعبية تلك المشاركة القائمة على الشعور بالمسئولية الاجتماعية نحو المجتمع المحلى، وهو شعور عقلى وعاطفى وخلقى، أنها مشاركة من الأفراد و الجماعات والقيادات فى كل ما يتصل بالحياة فى المجتمع المحلى بوجه عام، وفى كل ما يتعلق بتنمية موارد المواطنين الاقتصادية والاجتماعية والفكرية بوجه خاص، بحيث يسهم فيها

---

[١] موسوعة الحكم المحلى، المرجع السابق، ص٣٣٩ -٤٠٠.

كل مواطن بما يستطيعه أو يملكه بدافع منه، ولا مجال فيه للأنانية والذاتية إلا بالقدر الذى يرضى الضمير ويجعل الانتفاع من نتائج المشاركة انتفاعا جماعيا عاما.

ويمكن القول بأن المشاركة الشعبية فى الحكم المحلى لا تقتصر على اشتراك أو إشراك المواطنين فى صنع القرارات المحليه، بل الأكثر من ذلك أنها تمتد لتشمل جميع أفعال وتصرفات المواطنين والتى تثرى التنمية المحلية، وتضع حلولا للمشكلات التى يُعانى منها المجتمع المحلى موضع التنفيذ الفعلى، وعلى ذلك فإن المؤلف لا يتفق مع البروفسير ماثيوز[١] فى تعريفه للمشاركة الشعبية على أنها (أى محاولة للتأثير على صانعى ومتخذى القرار فى مؤسسة قائمة). لأن المشاركة الشعبية تتسع لما هو أكثر من ذلك وهذا هو ما يجعل غالبية الدول تنظر الى المشاركة الشعبية كمبدأ دستورى وكحق للمواطنين وتعتبرها أحد المبادئ الأساسية لفلسفة الحكم المحلى.[٢]

مجالات المشاركة الشعبية

يُقدِم المواطنون على المشاركة فى المجالات والقضايا التى تشغل بالهم وتثير اهتمامهم، ومن واقع الدراسات المحلية[٣] إتضح أن المواطنين يهتمون بدرجة أكبر بخدمات الحكم المحلى مثل خدمات الإسكان، والصحة العامة، والمياه، والكهرباء والغاز وإضاءة الشوارع والتخلص من القمامة

---

[١] موسوعة الحكم المحلى، المرجع السابق، ص ٣٧١.

[٢] المرجع السابق، ص ٣٧٦.

[٣] المرجع السابق، ص ٣٩٣.

ونفايات المصانع، والنقل العام، وتنظيم السير والمرور، وتحديد أماكن انتظار السيارات، وإنشاء المستشفيات، ودور العبادة والمدارس، وموقع المكاتب والأجهزة العامة التى تضطلع بمهمة آداء هذه الخدمات.

أضف إلى ذلك القضايا والموضوعات التى تسيطر على أفكار المواطنين فى الوقت المعاصر مثل موضوعات البيئة كالتنمية المحلية، والتخطيط للوقاية من التلوث فى المدينة والقرية، وحماية الطبيعة، والقضاء على مصادر الإزعاج والضوضاء، وصيانة الأماكن والأحياء التاريخية الأثرية.

وبصفة عامة فإن ترتيب اهتمامات المواطنين ينصرف أولا إلى تحسين وتطوير الخدمات المحلية بمختلف أنواعها، ثم يلى ذلك فى الأهمية السياسات الطموحة والفعالة لتحسين البيئة ككل ثم تأتى فى النهاية النواحى الثقافية.

المشاركة الشعبية فى الميزان

يمكن القول أن المشاركة الشعبية ذات فائدة مزدوجة لايمكن لأحد أن ينكرها، وعلى الرغم من ذلك فهى سلاح ذو حدين حيث إذا أسيء استخدامها – من جانب كل من المواطنين والعاملين بوحدات الإدارة المحلية – ينتج عنها عدة مساوئ تقلل من فعالية المشاركة الشعبية وبالتالى تقلل من فعالية نظام الحكم المحلى ذاته، هذا ويمكن تناول ذلك تفصيلا كالآتى:-

الفائدة المزدوجة للمشاركة الشعبية

إذا كانت المشاركة الشعبية مفيدة للسلطة المحلية كوسيلة لتسهيل تنفيذ القرارات، وكذلك كضمان ضد أى صراعات أو خلافات، فإنها كذلك مفيدة

للمواطنين كوسيلة يتأكدون من خلالها أنهم قد أثروا فى عملية صنع القرارات المحلية وأن مطالبهم واحتياجاتهم كانت وستكون موضع اعتبار واهتمام السلطة المحلية.

إساءة استخدام المشاركة الشعبية

قد يُساء استخدام المشاركة الشعبية من جانب المواطنين أو من جانب العاملين بوحدات الإدارة المحلية على حد سواء.

فمن ناحية قد يسيء المواطنون استخدام هذا الحق ويعطلون عملية اتخاذ القرارات، أو قد تتحكم فيهم أهوائهم الشخصية وعواطفهم الذاتية، وبالتالى تضيع كفاءة السلطة المحلية فى خضم المزايدات على أصوات الناخبين.

ومن ناحية أخرى، فقد يسيء العاملون بالوحدات المحلية استخدام المشاركة الشعبية فيستغلونها كوسيلة للتحايل والتلاعب، محتمين فى ذلك بمتخذى القرارات وهم السلطة المحلية.[١]

بل الأكثر من ذلك، فإنه مما يدعو البعض إلى التشكيك فى المنافع التى تحققها المشاركة الشعبية استناداً إلى أنها تعرض كفاءة السلطات المحلية للخطر، حيث تغرى أحياناً أعضاء المجالس الشعبية المحلية على التدخل فى إدارة الخدمات العامة بما يحقق مصالحهم وأهوائهم الشخصية وبما يؤدى إلى تكوين جماعات مختلفة تتبنى اتجاهات ومدارس فكرية متنوعة تتسبب غالباً فى خلاف فكرى خلاق داخل المجتمع[٢].

---

[١] موسوعة الحكم المحلى، المرجع السابق، ص ٣٨١.

[٢] صبحى محرم، اصلاح الحكم المحلى تحليل لخبرات مجموعة مختارة من الدول، المرجع السابق، ص ١٠٧.

أضف إلى ذلك، الشكوى التى تتردد كثيراً ومفادها أنه وإن كان هناك ضمان بحق المواطنون فى معرفة السياسات والخطط والبرامج المحلية فإن هذا الإعلام غالباً ما يتم فى المراحل المتأخرة من عملية صنع القرار، الأمر الذى يحول دون مناقشتهم له بفعالية ومشاركتهم على النحو المرجو، ومن التأثير فيه بشكل جدى، فضلا عن ذلك فإن أى محاولة لتعديل هذا القرار أو تغييره بعد مراجعته عدة مرات يكون مكلفاً فى هذه المرحلة بالذات، ولهذا السبب فمن الضرورى استشارة المواطنين فى المراحل المتقدمة من عملية صنع القرار[1]

وحتى يمكن التغلب على صور إساءة استخدام المشاركة الشعبية فإن الأمر يتطلب حتما من أعضاء المجالس الشعبية قدراً من ضبط النفس عند أدائهم لمسئولياتهم ومن الموظفين العاملين بالوحدات المحلية قدراً كبيراً من التسامح والتحمل للتجاوزات التى تسببها العملية الديمقراطية، وتؤثر على كفاءة السلطة المحلية، وكذلك فإن الأمر يتطلب ممارسة رشيدة لوظيفة العلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية، والتى يمكن أن توجه وترشد سلوك المواطنين والعاملين وكذلك السلطات المحلية (التنفيذية والشعبية) فى ممارسة عملية المشاركة الشعبية بما يزيد من درجة فعاليتها.

---

[1] موسوعة الحكم المحلى، المرجع السابق، ص ٣٧٣، ٣٧٤.

العلاقات العامة وترشيد عملية المشاركة الشعبية

تُعتبر إدارات العلاقات العامة الآن مطلباً جبرياً في كل مكان وفي كل مجال، ولذلك فإن هناك اتجاهاً متزايداً لتعميم إدارات العلاقات العامة في كافة السلطات المحلية.[١]

حيث يمكن لإدارات العلاقات العامة في وحدات الإدارة المحلية أن تسهم في إثراء وترشيد عملية المشاركة الشعبية، وكذلك التغلب على كافة صور إساءة استخدام المشاركة الشعبية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: فيما يتعلق بالمواطنين

فإنه يمكن لإدارات العلاقات العامة مساعدة وحث المواطنين على استخدام حقهم في المشاركة الشعبية وبما لا يعطل عملية صنع القرارات المحلية، وكذلك تبصيرهم بالمجالات التي يمكنهم المشاركة فيها وذلك من خلال توفير واستخدام عدة أساليب تتمثل في الآتي:-

١- تقديم المعلومات الكافية للمواطنين عن مجتمعهم المحلي وذلك من خلال وسائل الاتصال المتاحة للوحدة المحلية.

٢- عقد وتنظيم اجتماعات دورية للمواطنين وممثليهم لتبادل وجهات النظر المختلفة.

٣- إتاحة الفرص للمواطنين للاشتراك في مناقشات المجلس الشعبي المحلي.

٤- الإعلان للمواطنين عن اجتماعات المجلس الشعبي المحلي والسماح لهم بحضورها.

---

[١] موسوعة الحكم المحلي، المرجع السابق، ص ٣٧٢، ٣٧٣.

٥- إتاحة الفرص للمواطنين لتقديم أية أسئلة للمناقشة.

٦- أتاحه الفرص للمواطنين للإطلاع على الوثائق المحلية.

٧- إتاحة الفرص للمواطنين للمشاركة بالرأى والمشورة فى مشروعات القوانين قبل إقرارها.

٨- تنظيم مؤتمرات صحفية للقيادات المحلية فى المناسبات أو دوريا للإجابة على تساؤلات الرأى العام المحلى.

٩- تحديد ساعات معينة معروفة لكل من المواطنين والقيادات المحلية للتشاور وتقديم الاقتراحات والشكاوى.

١٠- الاهتمام بتكوين الهيئات التطوعية، ورعاية مكاتب المبادرات الجماهيرية داخل الوحدة المحلية.

١١- القيام باستفتاءات منظمة حول بعض القضايا المحلية الحيوية.

١٢- الاهتمام بتلقى شكاوى المواطنين سواء تلك التى تُلقى فى الصناديق الموضوعة أمام مداخل وحدات الإدارة المحلية أم التى تبلغ تليفونيا أو تلغرافياً، ودراسة هذه الشكاوى ومتابعة البت فيها.

١٣- الاهتمام بتلقى مقترحات المواطنين وتبنى المفيد والممكن منها والاتصال بجهات الاختصاص لتنفيذها.

ويمكن أيضاً لإدارات العلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية أن تثير اهتمام وحماس الرأى العام المحلى بقضايا ومشكلات المجتمع المحلى، وتجعله متجاوبا مع مشروعات التنمية التى تنفذ والخدمات التى تقدم، وتجعله مدركا للحاجة إليها، ومقتنعاً بضرورتها، ومشاركاً فى تنفيذها بقدر استطاعته،

كذلك يمكنها تغيير أسلوب تفكير البعض من المواطنين من حيث عدم الاعتماد على الحكومة والأجهزة المحلية، وعدم الاكتفاء بترديد الشكوى، وكذلك ترسيخ القيم الإيجابية وتوجيه السلوكيات وجهة محابية للتنمية.

أضف إلى ذلك، أن أجهزة العلاقات العامة يمكنها تبصير القيادات المحلية والمواطنين بالمراحل التى يُسمح فيها للمواطن بالمشاركة، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تنطوى على ثلاث مراحل أساسية هى:-[١]

١- مرحلة التشخيص

وهى التى يتم فيها التوصل إلى الأسباب الحقيقية التى أدت إلى حدوث المشكلة أو تلك التى يمكن أن تؤدى إلى حدوثها مستقبلاً.

٢- مرحلة وضع الحلول البديلة

وهى المرحلة التى تعنى بتصميم كافة الحلول التى تصلح للقضاء على أسباب المشكلة وبالتالى تؤدى إلى حلها فى الحاضر وتمنع حدوثها مستقبلا.

٣- مرحلة اختيار الحل الأمثل

حيث من الضرورى اختيار أحد الحلول البديلة المقترحة ووضعه موضع التطبيق العملى.

هذا ويعتقد المؤلف أنه يمكن أن يُسمح للمواطنين بالمشاركة فى المرحلتين الأولى والثانية مع الاحتفاظ بحق الانفراد بالمرحلة الثالثة للسلطات المحلية، وذلك حتى لا يكون هناك تمييع للمسئولية عن إصدار القرار النهائى،

---

[١] د. حنفى محمود سليمان، السلوك الادارى، المرجع السابق، ص ٣٦٩.

وفى نفس الوقت ضمان حق المواطنين فى المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات المحلية.

ثانياً: فيما يتعلق بالقيادات المحلية وبالعاملين فى وحدات الإدارة المحلية

حيث يمكن لإدارات العلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية القيام بتنظيم دورات تدريبية لكل من القيادات المحلية (تنفيذية وشعبية) وللعاملين فى وحدات الإدارة المحلية، وذلك لتكوين وتنمية اتجاهات ومفاهيم لديهم نحو الخدمة العامة والمحلية وبأنها بذل وعطاء وليست مغانم تغتصب أو تقتسم، حتى تقدر كل فئة منهم الدور القانونى للفئة الأخرى فى خدمة المجتمع المحلى، وكذلك تعميق مفهوم خدمة المواطن المحلى حتى يواجهوا جميعا المشكلات المحلية التى يُعانى منها المواطنين والتصدى لها معاً، وحتى يمكنهم التعاون مع الجهود الذاتية للمواطنين فى تحقيق أهداف التنمية المحلية.

ويعتقد المؤلف، أن إدارات العلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية كما أنها تسهم فى ترشيد المشاركة الشعبية فى المجتمعات المحلية، فإنها يمكن أن تكون أحد معوقات المشاركة الشعبية فيها، وذلك إذا كان هناك قصوراً فى ممارستها لأنشطتها، وهذا هو ما يبرر التعرض لمعوقات المشاركة الشعبية - وكيف يمكن أن تكون العلاقات العامة أحدها - فى المبحث التالى.

المبحث الخامس

معوقات المشاركة الشعبية فى الإدارة المحلية

هناك عدة عوامل تعوق عملية المشاركة الشعبية فى وحدات الإدارة المحلية وتقلل من فرص نجاحها كعملية أساسية لفعالية نظام الإدارة المحلية ذاته، هذا ويمكن تجميع وتصنيف هذه العوامل كالآتى:-

المعوقات الايكولوجية(*)

إن من أبرز العوامل الأيكولوجية أثراً فى سلوك الإدارة تجاه المواطنين هو العامل المرتبط بالنظرة إلى وحدات الإدارة المحلية من حيث كونها مراكز سلطة أو خدمة، ويتحدد ذلك نتيجة لعوامل تاريخية مثل الخضوع لفترات استعمارية طويلة، أو لعوامل تنظيمية مثل ممارسة أسلوب إدارى يتسم بالمركزية، أو لعوامل طبيعية مثل تعرض المجتمع لعدد من الكوارث أستدعى ممارسة الإدارة لصلاحيات أو سلطات استثنائية أو بسبب توزيع المناصب الإدارية على أنصار وأقرباء السلطة الحاكمة الذين يمارسون سلطات غير محددة استناداً ألى تقلهم المستمد من علاقتهم بالسلطة المحلية الحاكمة.(١)

وعلى ذلك، فإذا أخذ المواطنون المشاركون بمفهوم أن الإدارة هى مراكز سلطة، سوف تكون العلاقة بينهم وبينها ذات طابع رسمى روتينى

(*) يُقصد بالمعوقات الايكولوجية مجموعة القيود والمعوقات البيئية.

(١) إجلال إبراهيم مبروك، المشاركة الشعبية فى الحكم المحلى، أبحاث لجنة الموارد البشرية، مؤتمر إدارة وحدات الإدارة المحلية من ٢٨-٣٠ أبريل ١٩٨١، (القاهرة: إتحاد جمعيات التنمية الادارية). ص١٤.

جامد، وسوف يبتعدون عن المشاركة الشعبية فى التنمية المحلية، ومن ثم يتقلص حجم المشاركة الشعبية، والعكس صحيح إذا ما أخذ المواطنون المشاركون بمفهوم أن الإدارة هى مراكز خدمة.

المعوقات المتعلقة بالمواطنين

وهى مجموعة العوامل السلوكية والاقتصادية والاجتماعية، وتتمثل فى الآتى:

١- انخفاض مستوى الدخول وانخفاض مستوى التعليم

يُعتبر المواطنون أصحاب أعلى الدخول وأقلها لا يشاركون بفعالية فى الحكم المحلى[١]، حيث ينشغل أصحاب الدخول العليا فى المجتمع المحلى بأمور وسياسات قومية مثل سياسة الأجور وحق الإضراب عن العمل والضرائب والبنيان الاقتصادى، أما أصحاب الدخول الدنيا فإن شغلهم الشاغل هو السعى نحو كسب دخولهم ولا يهمهم سوى توفير حد الكفاف اللازم لضمان حياتهم، وبالتالى فإن عصب المشاركة الشعبية فى الحكم المحلى يقوم على كاهل تلك الطبقة صاحبة الدخول المتوسطة وذات الخلفية الأكاديمية مثل المدرسين وأساتذة الجامعات والباحثين والمحاضرين.[٢]

وكذلك فإن المجتمع المحلى الذى تغلب عليه الأمية تنحصر فيه المشاركة الشعبية فى أقل عدد من المواطنين وبالتالى تكون أقل فعالية.

يُؤكد الباحث أنه يمكن لإدارات العلاقات العامة أن تقوم بتصميم برامج فعالة للقضاء على الأمية فى وحدات الإدارة المحلية التى تنتشر فيها

---

[١] موسوعة الحكم المحلى، المرجع السابق، ص ٣٩٧

[٢] المرجع السابق، ص ٣٩٨.

الأمية وكذلك من خلال إستثارة حماس المثقفين للمشاركة فى محو أمية غيرهم من المواطنين بالإضافة إلى القيام بعمليات تحفيز واسعة النطاق فى وسائل الاتصال المحلية والقومية.

٢- السلبية

حيث انتهت الكثير من الدراسات إلى أن سيطرة ظاهرة اللامبالاة Apathy والفتور والاقتناع السلبى بالحالة الراهنة نتيجة ما ترسب عنها من عادات قد أدى إلى توجيه الكثير من النقد لممارسات تعبئة الجماهير وحفزهم للمشاركة فى شئون مجتمعهم المحلى[١] بل الأكثر من ذلك أن باحثان قد أجريا دراسة وافية حول ظاهرة انتشار غير المشاركين فى شئون المجتمع والذين أطلق عليهم (المتفرجون) Bystanders وتم التوصل إلى أنها من أخطر الظواهر التى تواجه المجتمع الحديث، وهناك ضرورة لفهم التفاعلات السلبية التى تحدث بين هؤلاء المتفرجين وما تفرضه المواقف السائدة فى المجتمع، ويطلقان مسميات أخرى على هذه الظاهرة منها اللامبالاة والاغتراب Alienation ويؤكد على أهمية إدراك استجابات المواطنين للقضايا المطروحة وأسلوب مواجهتها، وبالتالى الحصول على معدلات متزايدة من المشاركة.[٢]

---

(1) Burke, Edmund, M. Citizen Participation Stratygies in: Reading in Community organization practice, ed by Ralf and Specht, Harry, Printice - Hall Inc., New Jersey, 1975, P. 196.

(2) Latane, Bibb and Darly, John, Bystander (Apathy) inurbaman. The Psychology of Urban survival, ed., The free press, New York, 1973,pp 89-90

٣- المصلحة الخاصة

إن طبيعة الإنسان وظروف العصر اليوم-تحركه المصلحة الخاصة أكثر مما تحركه المصلحة العامة، وعلى الرغم من أن مشروعات التنمية تحقق للمواطنين فوائد عديدة إلا أنهم لا يهتمون بالمشاركة فى تخطيط السياسة العامة والمحلية قدر اهتمامهم بالجوانب التفصيلية التى تؤثر على مصالحهم الخاصة.

ويؤكد ذلك ما أوضحته بعض تقارير الحكم المحلى فى بعض الدول من أن القليل جدا من التعليقات والاعتراضات والاقتراحات هو ما يتعلق فعلا بالسياسات العامة والمحلية وبخطط التنمية القومية والمحلية بينما الغالبية العظمى من التعليقات والمقترحات والاعتراضات تتعلق بخطوط تنظيم الطرق وبنزع الملكية للمنفعة العامة.. وخلافة[١] وهذا بدوره يعتبر معوقا للمشاركة الشعبية فى وحدات الادارة المحلية.

ثالثاً: المعوقات الادارية

وتتمثل فى الآتى:-

١- التنظيم البيروقراطى:

حيث تضم وحدات الادارة المحلية موظفين حكوميين قد يقيمون فى نطاق الوحدة ويخضعون رئاسيا لإدارات على مستوى الاقليم والمستوى المركزى، ويستتبع ذلك أن يقوم بين تلك المستويات نوع من التبعية يتمثل فى

---

[١] المشاركة، الاتحاد الدولى للسلطات المحلية، ترجمة صبحى محرم وعمر وصفى عقيلى، (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الادارية العدد، ١٦٧، ١٩٧٤)، ص ٥٣.

المستوى الأدنى من واجبات الخضوع والطاعة ويتمثل بالنسبة للمستويات العليا فيما يسمى بالسلطة الرئاسية[1]، ومن ناحية أخرى فإن المواطنين حين يفقدون الثقة فى الادارة المحلية ويشعرون بالعجز حيال بنائها البيروقراطى وعدم القدرة على التأثير فى قراراته، فإن النتيجة النهائية هى إنخفاض درجة المشاركة الشعبية فى وحدات الادارة المحلية.[2]

كما أن هذا النوع من التنظيم لا يتيح الفرصة لمشاركة المواطنين مهما تعددت صور المشاركة بمقتضى القانون، حيث تقوم العلاقات بين الادارات المختلفة وبينها وبين المواطنين على أسس رسمية، ويتم تجميع إحتياجات المواطنين بأسلوب نمطى لا يأخذ فى الاعتبار طبيعة البيئة المحلية وعادات وتقاليد سكانها، ثم تُصعد الاحتياجات للمستويات الأعلى البعيدة عن واقع أحوال المواطنين، ويتم تخطيط التنمية على أساس البيانات والاحصائيات وتقرر أولويات المشروعات بطريقة تقديرية محضه، وهذا بدوره يؤدى إلى فشل بعض مشروعات التنمية فى تلبية الاحتياجات للمواطنين.

وفى ظل مثل هذا التنظيم تقل فعالية صور المشاركة الشعبية فمثلا الشكاوى قد لا تجد تجاوبا من السلطات المحلية، فينكمش حجم المشاركة من خلالها نظراً لتأكد المواطنين من عدم جدوى محاولات ممارسة نوع من التأثير على السلطات بالقدر الذى يحفزهم ويستثيرهم للمشاركة.

---

[1] إجلال إبراهيم مبروك، المرجع السابق، ص ١٥.

[2] د. ظريف بطرس، مبادىء الادارة المحلية وقضاياها فى النظرية والتطبيق (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧١)، ص ١٤.

٢- عدم وضوح القوانين وتضاربها

حيث يؤدى غموض القوانين وعدم وضوحها إلى التباس الأمر على المواطنين وعدم وضوح الرؤيا أمامهم، فلا يمكنهم معرفة المجالات التى يشاركون فيها، والى أى مدى يشاركون، وما هى صور المشاركة المتاحة لهم، وأى القرارات يمكنهم التأثير فيها، وأيها يتعين عليهم تقبلها دون مناقشة، وما هى مراحل اتخاذ وصنع القرار التى يسمح لهم بالمشاركة فيها.

إن عدم وضوح القوانين وتضاربها فى مثل هذه الأمور يقلص من المشاركة الشعبية ويعوقها.

٣- قصور العلاقات العامة والاتصالات المحلية[١]

حيث لا يُقبِل المواطنون فى بعض التجمعات الريفية - وخاصه فى الدول النامية - على المشاركة الشعبية وتنظيم وترشيد الاستهلاك وحماية المستهلك..، والتى لابد من بلورتها فى أذهان المواطنين وتبسيطها حتى يتقبلها المواطن العادى، وهذا يقع ضمن مهام العلاقات العامة فى الحكم المحلى..

كذلك فإن المشاركة الشعبية تتطلب الإلمام بواقع البيئة المحلية ومشكلاتها وإمكانياتها التى يمكنك استغلالها لتحقيق أهداف التنمية والعقبات التى تعوق عملية التنمية المحلية وتبصير المواطنين بكل ذلك وهذا أيضاً يقع ضمن مهام العلاقات العامة فى الحكم المحلى.

---

[١] إجلال ابراهيم مبروك، المرجع السابق، ص ١٦، ١٧.

ومن ناحية أخرى، فإن قصور الاتصالات فيما بين السلطة المحلية والمواطنين، وعدم متابعة تعليقات المواطنين وآرائهم فى خطط التنمية المحلية والقومية يقلل من حجم المشاركة الشعبية، وكذلك يقلل من فعاليتها فى وحدات الادارة المحلية.

وأيضاً فإن عدم الاهتمام بنظم المقترحات والشكاوى المحلية- والتى تفيد فى التعرف على إحتياجات ومشكلات ورغبات المواطنين - يقلل كذلك من حجم المشاركة الشعبية، لعدم ثقة المواطنين من جدوى مقترحاتهم وشكاواهم.

أضف إلى ذلك، أن عدم متابعة نشاط الجمعيات والهيئات الاجتماعية والسياسية والمهنية وعدم تشجيعها، كذلك عدم استطلاع آرائها فيما يتعلق بخطط التنمية القومية والمحلية، وعدم الاستفادة من الدراسات والبيانات المتاحة لديها، يؤدى الى تقليص فرص المشاركة الشعبية التى يمكن أن تتحقق من خلالها.

إن جميع هذه السلبيات - والتى تنتج أساسا من قصور فى أداء وظيفة العلاقات العامة لمهامها فى وحدات الادارة المحلية تعوق المشاركة الشعبية وتقلل من فعاليتها.

ويعتقد المؤلف أنه من المهام الأساسية لإدارات العلاقات العامة فى وحدات الادارة المحلية، إجراء تقييم النتائج الفعلية للمشاركة الشعبية فى المجتمع المحلى، وإن كانت هذه المهمة تعتبر عملية صعبة إن لم تكن شاقة وعسيرة، إلا أن هناك ثلاثة معايير يمكن تطبيقها لقياس مدى النجاح أو الفشل

فى ممارسة المشاركة الشعبية فى أى مجتمع محلى، كذلك لقياس مدى قدرة العلاقات العامة على القضاء على كافة صور إساءة استخدام المشاركة الشعبية، ولقياس مدى قدرتها على التغلب على معوقات المشاركة الشعبية فيه.

إن هذه المعايير هى:-[1]

١- عدد المواطنين الذين يساهمون فى الشئون المحلية بالقياس الى جملة عدد السكان، وهنا قد تظهر الهوة التى تفصل بين السلطة المحلية والمواطنين، أو الصراع والتحدى بينهما، أو درجة قوة وضعف النظام، مما يجعل الحماس يشتد أو يخبو نحو الشئون المحلية، وبالتالى نحو المشاركة الشعبية.

٢- إثراء المشاركة فى عملية صنع القرار المحلى، سواء كان ذلك بالاقتراح والمبادأة أم التعديل والتبديل، أم الإبطال للسياسات والقرارات المحلية.

٣- مدى فائدة المشاركة فى تحقيق كفاءة السلطة المحلية، أى مدى ما استطاعت الديمقراطية الشعبية أن تحققه فى تنفيذ البرامج والقرارات المحلية.

والواقع أن هذه المعايير هى التى تحدد درجة فعالية المشاركة الشعبية فى أى وحدة محلية وعلى أى مستوى محلى (محافظة - مركز - مدينة - حى) وحتى على مستوى الإقليم، بل الأكثر من ذلك على المستوى القومى ذاته.

---

[1] موسوعة الحكم المحلى، المرجع السابق، ص ٣٦١.

هذا، ويمكن القول بأن العلاقات العامة يُمكن أن تُساهم فى جعل المشاركة الشعبية أكثر جاذبية عن طريق إستثارة اهتمام وإنتباه المواطنين بالشئون والقضايا المحلية، وبذلك تصبح العلاقات العامة فى وحدات الإدارة المحلية وسيلة للقضاء على كافة صور إساءة استخدام المشاركة الشعبية، وكوسيلة للتغلب على كافة معوقات المشاركة الشعبية كما أنها وسيلة فعالة للإسهام فى تحقيق التنمية المحلية وهذا هو المحور الأساسى الذى يدور حوله موضوع الفصل الأخير من هذا الباب.

الفصل السابع عشر

العلاقات العامة والتنمية المحلية

المبحث الأول : طبيعة التنمية المحلية.

المبحث الثانى : العلاقات العامة وآليات التحضر والتنمية.

المبحث الثالث : العلاقات العامة ومجالات التنمية المحلية.

المبحث الرابع : معوقات فعالية العلاقات العامة فى التنمية المحلية.

المبحث الخامس : مقومات فعالية العلاقات العامة فى الادارة المحلية المصرية.



المبحث الأول

طبيعة التنمية المحلية

لقد اشتهر تعريف الأمم المتحدة للتنمية -والذى أستقر فى الأذهان لفترة طويلة -عن غيره من التعاريف الأخرى، بأنها مجموعة من الوسائل والطرق التى تستخدم لتوحيد جهود الأهالى والسلطات العامة، بهدف تحسين المستوى الإقتصادى والإجتماعى والثقافى فى المجتمعات القومية والمحلية، والعمل على خروج هذه المجتمعات من عزلتها لتشارك بشكل إيجابى فى الحياة القومية والمحلية، وتُسهم فى التقدم العام للبلاد.(١)

ويشير هذا التعريف، الى أن التنمية تعتمد فى المقام الأول على عنصرى إشتراك الأهالى فى كل جهد يُوجه للإرتفاع بمستوى المعيشة فى المجتمع، وكذلك على تقديم الخدمات الفنيه والإقتصادية سواء من جانب الحكومة أو الهيئات الدولية والأهلية، بهدف دعم هذه الجهود لبلوغ غاياتها.

كما أن هناك تعريف آخر، للتنمية يقضى بأنها تلك العمليات التى يمكن بها توجيه جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الإقتصادية والإجتماعية والثقافية فى المجتمعات المحلية، ولمساعدتها فى الإندماج فى حياة الأمة، والمساهمة فى تقدمها بأقصى قدر مستطاع.(٢)

---

(١) د . عبد الهادى محمد والى، المرجع السابق، ص٥.

(٢) امين محمد أمين، دور الإعلام فى تطوير المجتمعات الصحراوية، مجلة الدراسات الإعلامية، (القاهرة: المركز العربى للدراسات الإعلامية، العدد الثانى، ١٩٧٥) ص٤.

ويوضح هذا التعريف أن التنمية تهدف الى تحقيق تحسين جوهرى فى المستوى الاقتصادى والاجتماعى والثقافى فى المجتمعات المحلية كأساس لتحقيق التنمية القومية الشاملة.

ثمة تعريف ثالث ينظر إلى التنمية بمعناها الواسع على أنها ذلك الكل المعقد من الإجراءات والعمليات المتتالية والمستمرة التى يقوم بها مجتمع ما للتحكم فى اتجاه وسرعة التغيير الحضارى، بهدف إشباع حاجاته.[1]

ويعنى هذا أن التنمية ما هى إلا عملية تغيير مقصود وموجه بهدف إشباع حاجات الإنسان وتحقيق رغباته ومطالبه المتعددة والمتجددة وذلك بشكل مستمر.

وعلى ذلك فإنه يمكن للمؤلف تعريف التنمية المحلية على أنها مجموعة الأساليب والطرق والوسائل التى تحفز وتوجه المواطنين نحو المشاركة الفعالة، وتوحيد جهودهم مع السلطات المحلية لحل مشكلات النمو الحضارى التى تواجه مجتمعهم المحلى، ولتحقيق أقصى قدر من التقدم الاقتصادى والاجتماعى والثقافى، وبما يُسهم فى تحقيق التنمية القومية الشاملة.

يستند هذا التعريف، الى أن الدول النامية تعانى فى سبيل سعيها لتحقيق التنمية العديد من المشكلات المتعلقة بكافة جوانب الحياة[2] والتى يمكن أن نطلق عليها مشكلات النمو الحضرى وتتمثل فى ضعف الوعى الصحى أو انعدامه فى بعض الحالات، وانخفاض مستوى النظافة وانتشار

---

[1] عبد المنعم شوقى وأحمد الدفراوى، تنمية المجتمع الريفى،(القاهرة: أمانة الحكم المحلى، ١٩٧٦)، ص ١٠.

[2] د. ابراهيم درويش، التنمية الادارية،(القاهرة: دار النهضة العربية)، ١٩٨٢، ص ٤٩.

الأمراض وتباين أنماط الاستهلاك وتلوث البيئة، والإسكان وغيرها من المشكلات التى لا يمكن أن تحل إلا بتوافر قدر كاف ودرجة عالية من الوعى لدى كافة المواطنين بطبيعة هذه المشكلات، وانعكاساتها السلبية وآثارها السيئة، وإمكانيات وطرق علاجها ومواجهتها.[١]

بل الأكثر من ذلك إن الأمر يتطلب قيام أجهزة العلاقات العامة المحلية- من خلال وسائل الاتصال- بتوعية وتبصير المواطنين بهذه المشكلات، فى أطار أعم وأشمال من مجرد عملية التوعية يمكن أن نطلق عليه إصطلاح التربية المستديمة بحيث تسعى الى البحث عن المشكلات التى يُعانى منها المجتمع المحلى بقطاعاته المختلفة، ومسببات هذه المشكلات، ثم تقوم بتخطيط وتصميم البرامج وباستمرار للقضاء على هذه المشكلات، ولتطوير وتقدم المجتمع المحلى اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، هذا وترتبط التربية المستديمة فى مصر بالصحة والنظافة وآداب المرور والتخطيط العائلى وترشيد الاستهلاك[٢] وتنظيم الأسرة ومحو الأمية وحماية المستهلك وخلافه من المتطلبات التربوية الوطنية.

ولما كانت التنمية مجالا خصبا للعديد من الدراسات والأبحاث المختلفة ومحوراً دراسياً للعديد من العلوم الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والتى منها العلاقات العامة[٣] - فإنه من الأهمية بمكان، تناول ما يمكن للعلاقات العامة أن تستخدمه من آليات التحضر والتنمية وذلك فى مبحث مستقل، هو المبحث التالى.

---

(١) د. سمير محمد حسين، الاعلام والاتصال الجماهيرى، المرجع السابق، ص ١٢٠ .
(٢) د. سمير محمد حسين ، المرجع السابق، ص ١٢١.
(٣) د. محمد محمد البادى، مدخل الى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٩)، ص ٥١.

المبحث الثانى

العلاقات العامة وآليات التحضر والتنمية

يرتبط مفهوم التحضر Modernizing ومفهوم التنمية development بمفهوم آخر هو التقدم Progress كتغير إيجابى هادف الى تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لمجتمع معين.

ويُؤكد ذلك أن علماء الغرب يتحدثون عن أربعة مفاهيم بمعنى واحد وهى التحضر والتنمية والتشبه بالغرب Westernization والتقدم، ويقرون بأن هذه المفاهيم جميعاً تعنى إحلال النظم الاجتماعية والاقتصادية والفكرية المطورة محل النظم القائمة فى المجتمعات التقليدية.[١]

ولما كانت العلاقات العامة تستهدف أساساً تغيير وتعديل أنماط السلوك الإنسانى بأنواعها، وكذلك العادات والمفاهيم السائدة[٢]، كما أن الجماهير لا تقف أمام التغيير الإيجابى الهادف الى التقدم[٣]، فإنه يمكن تطبيق نموذجين أحدهما للتحضر وآخر للتنمية يوضح المؤلف من خلالهما ما يمكن

---

[١] د. عبد الهادى محمد والى، التنمية الاجتماعية، مدخل لدراسة المفهومات الأساسية ، المرجع السابق، ص ٦٢.

[٢] د. محمد سعيد أحمد، تخطيط العلاقات العامة وتنظيمها، مجلة العلاقات العامة العربية، المرجع السابق، ص ٣٠.

[٣] د. محمد سعيد أحمد، كيف تتحقق الممارسة السليمة للعلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة العربية، المرجع السابق، ص ٢٢٧.

أن تمارسه أجهزة العلاقات العامة بالمحليات فى أحداث تغيير إيجابى هادف لتحقيق التنمية المحلية.

أولاً: نموذج التحضر عند ليرنر[١]

تعتبر دراسة ليرنر Lerner من الدراسات المبكرة التى انصبت على دور وسائل الاتصال فى التحضر، والتى جعلت باحثى الاتصال يعتقدون بأن لوسائل الاتصال دوراً سحرياً يؤدى الى مضاعفة التأهب الذهنى Mobility للمواطنين والذى اعتبره أساس قيام الحضارة العربية التى تعتبر هدف يتطلع إليه كل أبناء الشرق الأوسط شاءوا أم رفضوا، جاهروا أم لم يجاهروا.

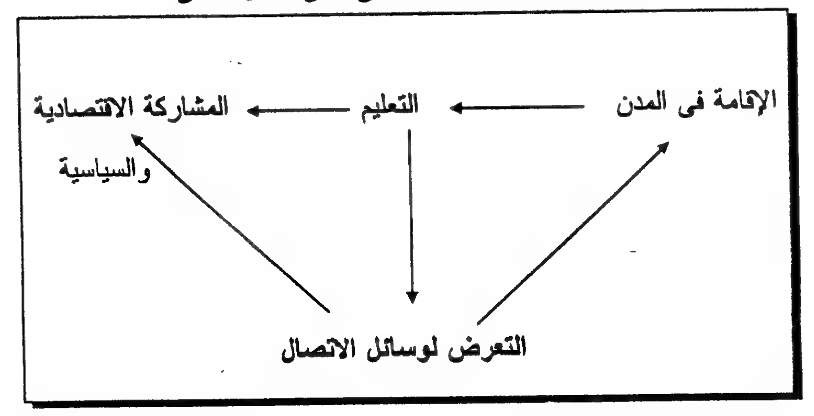
ويقصد Lerner بالتأهب الذهنى للمواطنين أنه حالة نفسية تعبر عن اليقظة والتأهب الوجدانى، فالمواطنون المتأهبون وجدانياً هم أولئك الذين يملكون قدرة عالية على الاستجابة لكل جديد فى بيئة متغيرة، بمعنى أنه القدرة العالية على التغيير والتوجيه المستقبلى وكذلك الترشيد والطموح بالإضافة الى الإيمان بإمكانية القيام بعمل ما لتحقيق هذا الطموح، ويؤكد Lerner على أن هذا النمط من الشخصية هو السائد فى المجتمعات الحديثة.

ويُوضح Lerner إمكانية تحقيق مثل هذا الحراك الذهنى بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة، وذلك باستخدام وسائل الاتصال التى يجب أن تضاعف هذا الحراك، حيث أن وجود نظام اتصالى فعال يؤدى الى تكوين اتجاهات محابية للتغيير الاجتماعى اللازم للتحضر.

---

[1] Lerner, D, The Passing of Iraditional Society Moderizing the Middle East Ist, Paperleocked. (New York and London the free press and the Macmillan Co., 1964) P.P 46-47.

ويمكن تبسيط هذا النموذج على النحو التالى



شكل رقم (١٨)

دينامكية التحضر

ويتضح من خلال الشكل السابق،أن Lerner يفترض بأن زيادة التعليم تؤدى الى زيادة التعرض لوسائل الاتصال والتى تستثير المشاركة، حيث زيادة الدخل الفردى وزيادة التصويت فى الانتخابات، وكذلك فإن التعرض لوسائل الاتصال يحفز المواطنين على الإقامة فى المدن وبالتالى زيادة التعليم، حيث الاهتمام وزيادة درجة التحضر، وهكذا.

ولقد بنى Lerner نموذجه هذا على أساس أن اليقظة والتقدم المادى الذى حدث فى الغرب كنتيجة للهجرة والانتقال من الريف إلى المدن، ومن الحقول إلى المصانع ، أدى الى خلق مؤسسات اجتماعية تناسب تلك الظروف

المتغيرة، وأدى الى بناء هيكل جديد للقيم يتناسب مع هذا التحول، وبالتالى أدى الى تطور المواطن بما يتناسب مع هذه القيم المكتسبة.

ويرى المؤلف أنه إذا كان Lerner قد أعطى كل هذه الأهمية لوسائل الاتصال فى مجال التنمية والتحضر، وإذا كانت الأنشطة المهنية للعلاقات العامة تعتمد على وسائل الاتصال بكل أنواعها، فإنه يمكن القول بأن أجهزة العلاقات العامة بوحدات الإدارة المحلية يمكنها – من خلال وسائل الاتصال المناسبة – أن تمارس تأثيراً إيجابياً هادفاً نحو تكوين رأى عام محلى محابى للتنمية المحلية، وخلق مشاركة شعبية فعالة، وبالتالى الإسهام فى تحقيق التنمية المحلية المستهدفة.

ثانياً: نوع التنمية عند شرام Schramm [١]

قدم ولبور شرام كتابا عن وسائل الاتصال والتنمية يقرر فيه أن عملية التنمية ما هى إلا تغيير اجتماعى يتطلب أن يدرك المواطنون حاجة لا يمكن إشباعها من خلال العادات الحالية والسلوك الحالى، كما يتطلب استحداث واقتباس السلوك الذى يقرب من إشباع هذه الحاجة، ويتم ذلك من خلال توعية الجماهير على أوسع نطاق، وفى أقصر وقت بحيث تعى الاحتياجات وفرص تلبيتها، وكذلك مساعدتهم على تنفيذ الأساليب الجيدة تنفيذاً

---

[١] ولبور شرام، أجهزة الاعلام والتنمية القومية : دور الاعلام فى البلدان النامية، ترجمة محمد فتحى، (القاهرة: الهيئة العامة للتأليف والنشر، ١٩٧٠)ص ٣١.

سهلاً سريعاً لا مشقة فيه.* ورغم أن شرام قد أفاد بأن عملية التغيير الاجتماعى عملية بسيطة، إلا أنه قد تعرض لعدة معوقات وصعوبات تجعلها بعيدة كل البُعد عن أن تكون بسيطة، وتتمثل هذه المعوقات والصعوبات فى الآتى:-(١)

١- **الترابط الثقافى:** حيث ترتبط العادات والتقاليد المراد تغييرها بعادات وتقاليد ومعتقدات أخرى، لذلك فإن التفكير فى التغيير الاجتماعى يتطلب الأخذ فى الحسبان التغيير الشامل الذى سوف يحدث فى المجتمع بأسره، ولدى الناس جميعا.

٢- **العلاقات الجماعية:** حيث يعيش الأفراد فى جماعات، وكثير من المعتقدات والقيم التى يتمسكون بها تعتبر أموراً مشتركة عند الجماعة، لا يتهاونون فيها ، بل ويدافعون عنها مجتمعين، ومن العسير أن يقف الفرد بوجه الجماعة، أو فى وجه معتقد جماعى، فى تلك الحالة إما أن تتغير الجماعة بأسرها، أو أن يخرج هذا الفرد منها لينضم الى جماعة أخرى، فالتغيير سهل يسير إذا لم يخرج عن القيم الاجتماعية السائدة، أما عندما يكون ذو صله بالقيم الاجتماعية، فالأمر يزداد صعوبة، إلا إذا تمت مناقشته وتم إتخاذ قرار جماعى بشأنه، فعندئذ يسهل التغيير الاجتماعى.

---

* أحد الكتاب البارزين فى مجال الاعلام الدولى، ويعتبر كتابة "أجهزة الاعلام والتنمية القومية: دور الاعلام فى البلدان النامية" أكثر المراجع عمقاً فى هذا المجال.

(١) المصدر السابق، ص ٣٨-٥٥.

٣- المهارات العصرية:- حيث تتطلب التنمية مهارات مختلفة خلال فترة زمنية قصيرة، منها ما هو عام، مثل القراءة والكتابة، ومنها ما هو متخصص مثل إصلاح الراديو والآلات الزراعية، وتشغيل العدد والآلات وإمساك الدفاتر وغيرها، وتعليم هذه المهارات العصرية ينبغى ان يسير جنبا الى جنب مع التنمية بما يُسهل التغيير الاجتماعى.

ويُؤكد شرام على ان وسائل الاتصال الجماهيرية تستطيع ان تلعب دورا بارزا فى تذليل العقبات والصعوبات التى تواجه عملية التغيير الاجتماعى، وبالتالى تجعل عملية التنمية سهلة بسيطة، وذلك من خلال الآثار التى تتركها، وتتمثل فى الاتى:-[١]

١- القيام بدور الديدبان

حيثُ تكّون وسائل الاتصال الجماهيرية اجيالا من المواطنين فى مجتمعات عديدة لها آراؤها واتجاهاتها وذُلك لان وسائل الاتصال الجماهيرية لها قدرة فائقة على التبليغ والاعلام.

٢- توسيع الآفاق

✪ حيث يمكن لهذه الأجهزة ان تُعاون المواطنين على فهم الغير وكيف يعيشون ويتعاملون معهم، وتجعلهم ينظرون الى انفسهم نظرة جديدة متفحصة.

---

[١] ولبور شرام، المرجع السابق، ص ١٧٠- ١٨٦

٣- تركيز الانتباه

حيث تستطيع وسائل الاتصال الجماهيرية التركيز على مسائل معينة دون غيرها، وبذلك فانها تجعل لهذه المسائل دورا كبيرا، نظرا لان انتباه المواطنين سوف يظل مركزا عليها، بما يسهم فى تحقيق التنمية، ويتحقق من خلال توجيه الاهتمام من وقت لاخر الى عادة جديدة او سلوك جديد، او طريقة زراعية جديدة، او كسب مادى او معنوى يؤدى اليه التحول العصرى، او اى شيء يتطلب التغيير، مثل إثارة الاهتمام حول ما يمكن ان تنتجه الارض من محاصيل لتنمية الدخل وحول عمليات تصنيع المنتجات الزراعية.. وخلافة.

٤- رفع مستوى التطلعات عاليا

حيث تستطيع اجهزة الاتصال بناء تطلعات وطنية ومحلية، والواقع ان رفع التطلعات يعتبر سلاح ذو حدين، خاصة اذا استثيرت التطلعات دون ان تشبع، والسياسة السليمة هى أن يكون هناك قدرا متناسبا بين ما يثار المواطنين لاشتهائه وبين ما يمكنهم الحصول عليه فعلا.

٥- المعاونة غير المباشرة فى تغيير الاتجاهات الراسخة

تعتبر عملية تغيير الاتجاهات عملية شاقة وتحتاج لوقت طويل، وذلك لارتباطها بموقف جماعى، وتغيير الاتجاهات هو خروج على هذا الموقف الجماعى وخروج على الجماعات التى يحرص الفرد على الانتماء اليها ولا يريد تركها، فالقليل فقط هم الذين يميلون الى ترك الجماعات التى ينتمون اليها، ولهذا فان القرارات المتعلقة بتغيير الاتجاهات تتم عن طريق الاتصال

الشخصى فهو اكثر تأثيرا من وسائل الاتصال الجماهيرية فى تغيير الإتجاهات والقيم والتقاليد الاجتماعية الراسخة، وكل ما تستطيعه هذه الوسائل هو القيام بدور غير مباشر فى ذلك.

٦- تغذية قنوات الاتصال السائدة فيها بين الافراد

عندما تحمل وسائل الاتصال معلومات زراعية مثلا، فاغلب الظن ان قادة الرأى بالريف سوف يتلقونها ويرددونها حتى تنتقل الفكرة الى الجميع، وبالتالى فان وسائل الاتصال الجماهيرى تعتبر اكثر الوسائل فعالية لنقل الفكرة من مكان لاخر، وبصفة خاصة فى حالة وجود عدة آلاف من العاملين فى مجالات الزراعة والصحة والتنمية الاجتماعية وينتشرون فى طول البلاد وعرضها، مؤهلين تأهيلا منخفض المستوى، حيث أثر ضيق الوقت ونقص الامكانيات على امكانية تزويدهم بالتدريب الكافى، ولذلك فهُم بحاجة للمعرفة والمعونة، وهذا ما يمكن لوسائل الاتصال ان تقوم به فى هذه الحالة.

٧- وهب المكانة

تهب وسائل الاتصال المكانة وتزيد من نفوذ الفرد والجماعات بأن تجعل لمكانتهم صفة الشرعية، فاعترافها بفرد معين دليل على أنة ذو أهمية كافية تجعله يشار له بالبنان وسط العديد من المواطنين المجهولين وأن آرائه وسلوكه ذات دلاله تكفى لأن يلتف اليه الجمهور، لاشك أن وسائل الاتصال التى تستخدمها العلاقات العامة فى ممارسة أنشطتها المهنية يمكن أن تمنح

أبطال العمل والانتاج القياسى والتنمية من المكانـة والتحفيز مـا مـن شـأنه أن يجتذب ويستقطب كافة المواطنين للمشاركة فى التنمية والتوحد مع روادها

٨- توسيع دائرة الحوار الخاص بالخطة

عندما يشرع مجتمـع مـا فـى التنميـة فـان حـ جتـه آنـذاك تكـون ملحـة لتوسيع مسـرح المناقشـة السياسـية ومناقشـة وضـع الخطـة، والمواطنـون فـى حاجة للاستماع لمناقشات الخطة حتى يمكنهم تكوين رأى عنهـا، ويتصـرفـون فى الوقت المناسب طبقا لهذا الرأى، وهنا تقـوم وسـائل الاتصـال الجماهيريـة بتغطية الانباء والمشكلات المحلية والقومية، وتتحسن هذه التغطية كلما تقدمت الصحافة الإقليمية والاذاعـات المحليـة، حيـث تسـمع وتقـرأ الجمـاهير وتتسـع دائرة المناقشة لتشمل المجتمع بأسره، وبذلك تتهيأ ظروف المشـاركة الشـعبية الفعالة، ويتشجع المواطنيـن علـى الدخـول فـى صميـم الخطـة والارتبـاط بهـا والالتزام بتنفيذها.

٩- فرض اوضاع اجتماعية محابية للتنمية

حيث تستطيع وسائل الاتصـال أن تنشئ فى أذهـان المواطنيـن قواعـد للسلوك المحـابى للتنميـة وان تقف للإنحرافـات بالمرصـاد، وهـذا هـو الوجـه الاخر لمنح المكانة فكما يمكن لاجهـزه العلاقـات العامـة- مـن خـلال وسـائل الاتصـال- أن تهـب المكانـة للمواطنيـن الاكفـاء فهـى لا تتوانـى عـن التشـهير بالمنحرفين وغير الاكفاء والمتكاسلين.

١٠- المعاونة فى تربية الذوق المحلى

حيث تستطيع اجهزة الاتصال أن تُساهم فى ذيوع وانتشار المؤلفات الموسيقية والاغانى المحلية والاناشيد الإقليمية التى تميز الوحدة المحلية عن غيرها، بحيث تجعلها مألوفة ومحبوبة لدى المواطنين المحليين وبالتالى فهى تستطيع التأثير فى تربية الذوق المحلى.

١١- التأثير فى الاتجاهات وتوجيهها نحو الغاية المرجوة

حيث تستطيع وسائل الاتصال أن تكون ذات نفع عظيم فى عملية اتخاذ القرارات التى تواكب التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الا أنها غير ذات نفع كبير فى الهجوم على الاتجاهات التى يشتد التمسك بها والعادات التى ظلت زمنا طويلا موضع تقدير من المجتمع المحلى.

١٢- دور المُعلم

واخيرا، فانه يمكن لوسائل الاتصال أن تعاون معاونه فعالة فى جميع أنماط التعليم والتدريب، وهى عظيمة العون فى جميع صور تعليم وتدريب الكبار على المهارات، وبصفة خاصة فى حالة عدم توافر المعلمين والمديرين والقادة المحليين البارزين.

ويقرر ولبورشرام أن ما تستطيع أجهزة الاتصال الجماهيرية تحقيقه على المستوى القومى، قد تحقق بمجهود كبير فى عدد غير قليل من البلدان ببناء (المحلية) [*] حيث يصبح الراديو اذاعة محلية وتنتقل الصحف الى

---

[*] يعتقد الباحث أن شرام يقصد بالمحلية قيام وحدات الادارة المحلية، من خلال نظام فعال للادارة المحلية.

المدن وتبعث بمراسليها الى القرى، حيث لم تعُد البرامج تنتج كلها مـن خـلال استوديوهات الاذاعة المركزية والتليفزيون المركزى بالعاصمة، ولكـن يذهب منتجو البرامج الى القـرى والمـدن الصغيرة لاجـراء المحادثـات التـى تنـاقش خطط المزرعة ومشكلاتها ويصورون الافلام عن القرية ومـا يجـرى فيهـا، ويبرزون آراء رجل الشارع ويشجعون الجمهور علـى أن يبعـث الـى وسـائل الاتصـال بأسئلة لـلرد عليهـا، ويقدمـون المتكلميـن مـن المواطنيـن المحلييـن، ويعقدون المناقشات والنـدوات المحليـة المذاعـة، انهـم يعتمـدون علـى الانتـاج المحلى اعتمـادا كبيرا وهـم بذلـك يهيئـون المواطنيـن المحليين للتجـاوب مـع برامج التنمية، كما يشجعونهم على اعتبار القضايـا المحليـة قضايـاهم وليسـت قضايا مفروضة عليهم.

ويرى المؤلف، أن شرام قد ركز على دور الاتصال الجماهيرى- فى تحقيق التنمية القوميـة- والـذى يتـم بيـن شـخص أو مؤسسـة وعـدة جماعـات متفرقة تتصل ببعضها البعض، ويكون من جانب واحد بحيث لا يتيح للمستمع أو القارئ الفرصة لكى يوجه الاسئلة، أو يعقب عليها او يستوضح ما غمض عليه منها.

وعلى الرغم من أن اهمية الاتصـال الشـخصى قـد اصبحـت تتناسـب عكسيا مع تقديـم المجتمـع- فكلمـا تـقدم المجتمـع كلمـا قلـت أهميـة الاتصـال الشخصى بـه- كمـا أن نظـام الاتصـال فـى العـالم المتقـدم يعتمـد أساسـا علـى أساليب الاتصال الجماهيرى بينما فى العالم النـامى يعتمـد بدرجـة أكبر علـى

الاتصال الشخصى،[١] الا ان المؤلف يعتقد بضرورة كلا من الاتصال الجماهيرى والاتصال الشخصى لتحقيق التنمية المحلية، وذلك لان الاخير بين شخص واخر او بضعة اشخاص، ويكون بين الجماعات الصغيرة- سواء رسمية أو غير رسمية- حيث يعرف بعضها البعض، ويمكنهم النقاش وتبادل الرأى والمشورة، وبهذا فان الاتصال الشخصى يمتاز بامكانية تعديل الرسائل المتبادلة على ضوء المعلومات المرتدة من المستقبل الى المرسل، وبصفة خاصة على المستوى المحلى وليس على المستوى القومى الذى يناسبه الاتصال الجماهيرى أكثر من الاتصال الشخصى.

وعلى ذلك، فان الاتصال الشخصى الذى أغفله شرام- عندما تناول التنمية القومية -يُعتبر هاما وضروريا عند التعرض للتنمية المحلية، حيث العلاقات بين المواطنين والقيادات المحلية - تنفيذية وشعبية- والعلاقات بين المواطنين وممثليهم السياسيين، وبينهم وبين الاجهزة المحلية التى تقدم لهم الخدمات المحلية، وبينهم وبين العاملين فى وحدات الادارة المحلية، وكذلك العلاقات بين العاملين والقيادات المحلية، ولذلك فان جميع هذه العلاقات تكون أكثر فاعلية من خلال نظام رشيد للاتصال الشخصى، مع عدم اغفال اهمية الاتصال الجماهيرى بما يؤدى فى النهاية الى تكامل كلا النظامين داخل

---

[١] محمد ناجى الجوهر، دور العلاقات العامة فى التنمية، دراسة ميدانية على استخدام العلاقات العامة فى بعض مجالات التنمية بالعراق، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: كلية الاعلام جامعة القاهرة، ١٩٨١)، ص ١٢٦.

وحدات الادارة المحلية، وتحت اشراف وتوجيه أجهزة العلاقات العامة بها بما يسهم فى تحقيق التنمية المحلية.

لقد اتضح من خلال التعرض لنموذج ليرنر للتحضر ولنمـوذج شـرام للتنمية، أن أجهزة العلاقات العامة يمكنها- من خلال اجـهزة الاتصال المتاحـة لها- أن تقوم بدور بارز وان تمارس تـأثيرا قويـا فـى تحقيـق التقدم والتنميـة سواء على المستوى القومى او علـى المسـتوى المحلـى. ولكـن السـؤال الـذى يطرح نفسه الآن هو: ما هى المجالات التى يمكن لوظيفة العلاقات العامة ان تَسهم من خلالها فى تحقيق التنمية المحلية؟ وكيف يمكنها ذلك؟

إن الإجابة على هذا التساؤل هى المحور الأساسى لموضوع المبحـث التالى.

المبحث الثالث

العلاقات العامة ومجالات التنمية المحلية

إذا كانت هناك مسئوليات للعلاقات العامة فى اكثر المجتمعات ثراء وتقدما، فلاشك انها تتزايد فى المجتمعات النامية التى تُعانى من نقص فى الموارد والامكانيات التى لا تتيح لها ان تتحمل وحدها- دون مساهمة المواطنين- عبء التربية المستديمة، بالاضافة الى زيادة مشكلات النمو الحضارى والتى تُعانى منا المجتمعات المحلية، وضرورة الاسهام فى تنفيذ خطة التنمية بها.[١]

ومن هنا،فإنه على كل وحدة محلية أن تفكر بجدية فيما يجب ان تقدمه للمواطنين، وما يجب ان تحصل علية منهم- وذلك خارج نطاق الوظيفة التقليدية لها- لكى تحرك ولو بقدر يسير الاوضاع المتخلفة وتساهم فى الانتقال الى اوضاع عصرية تتحقق من خلالها التنمية المحلية.

ويمكن لوظيفة العلاقات العامة فى وحدات الادارة المحلية أن تُسهم فى تحقيق التنمية المحلية، من خلال عدة مجالات على النحو التالى:[٢]

---

[١] د. على عجوة، العلاقات العامة وقضايا التنمية فى مصر، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٧)، ص ٥.

[٢] د. على عجوة، المرجع السابق، ص ٤٧-٥٣، بتصرف.

اولا: المجال الاقتصادى

١- يمكن لاجهزة العلاقات العامة فى وحدات الادارة المحلية ان تساهم فى تنمية الوعى الادخارى لدى المواطنين والعاملين بها، وأن تيسر لهم سبل الممارسة العملية للسلوك الادخارى من خلال تبصيرهم بأجهزة الادخار المحلية مثل بنوك القرى المنتشرة فى الريف وبنوك التنمية الوطنية بالمحافظات(*) وفروعها بالمدن، وكذلك تبصيرهم بالمشروعات التى تشرف عليها الوحدة المحلية وتعود بالنفع على المواطنين بشكل عام وعلى المساهمين فيها بشكل خاص.

٢- يمكن للمشتغلين بالعلاقات العامة بوحدات الادارة المحلية توجيه العاملين والمواطنين الى ترشيد الانفاق من خلال تحذيرهم من السلوك الانفاقى الضار، كالاقبال على التدخين او المخدرات او المشروبات الكحولية وخلافه مما يستنزف اموالا طائلة يمكن استثمارها فى مشروعات مفيدة للمواطنين وللمجتمع المحلى بأسره.

٣- تستطيع اجهزة العلاقات العامة بوحدات الادارة المحلية ان تنظم الندوات والمحاضرات للمواطنين والتى تتناول حقيقة الوضع الاقتصادى والاجتماعى والسياسى بالوحدة المحلية، بما يُساعد المواطنين على معرفة المعوقات التى تواجه التنمية المحلية، ويؤهلهم للقيام بأعباء المشاركة الشعبية الفعالة وتقديم المبادرات الذاتية للتغلب على هذه المعوقات.

(*) مثل بنك الشرقية الوطنى للتنمية.

٤- كما يمكن ترشيد الانفاق المحلى فى كافة المجالات، وبث القيم والمعايير التى تدعم ذلك، وهذا يتطلب من اجهزة العلاقات العامة دعوة القيادات المحلية إلى تقديم القدوة فى الحرص على المال العام وتوجيهه فيما ينفع المجتمع المحلى بدلا من المظاهر والمزايا الخاصة التى لا يستفيد منها سوى قلة من المواطنين.

٥- الاهتمام بأسر العاملين بالوحدات المحلية وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية لهم، بالاضافة الى تثقيف العاملين والترفيه عنهم والارتفاع بمستواهم العلمى بوجه عام، وذلك للمساهمة فى رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم وتوسيع دائرة معلوماتهم وبالتالى زيادة درجة فاعليتهم فى تحقيق اهداف التنمية المحلية.

ثانيا: المجال الادارى

١- يمكن لاجهزة العلاقات العامة فى الوحدات المحلية التعرف على كافة الظروف التى تعوق اداء الخدمات المحلية بسهولة ويسر، وذلك من خلال تتبع الشكاوى التى يتقدم بها المواطنون، وعليها ان تلفت نظر القيادات المحلية الى دراسة هذه الظروف واتخاذ القرارات الكفيلة بتبسيط الاجراءات والارتفاع بمستوى اداء الخدمات، وتلك هى احدى المهام الاساسية للعلاقات العامة.

٢- عقد الندوات والمؤتمرات للمواطنين بهدف مناقشة اساليب تطوير الخدمات المحلية، وضرورة ان يُدعى الخبراء والمتخصصين والمهتمين الى هذه الندوات والمؤتمرات لاثراء المناقشة من ناحية، ولضمان التزام القيادات المحلية بتبنى التوصيات التى تسفر عنها المناقشات من ناحية اخرى.

٣- قيام العلاقات العامة بتشجيع المبادرات الذاتية التى يقوم بها المواطنون لحل المشكلات المحلية وكذلك للتخلص من الاجراءات البطيئة التى تعسر حصولهم على الخدمات المحلية وينبغى نشر هذه المبادرات فى الصحيفة المحلية لاستثارة روح الابتكار والعطاء للمجتمع المحلى.

٤- تنظيم المسابقات التى تستهدف تطوير العمل الادارى داخل اجهزة الخدمات بالوحدة المحلية، ووضع نظام للحوافز يتلائم مع ظروف كل جهاز خدمى بهدف خلق نوع من المنافسة بين الاجهزة المحلية المختلفة فى مجال إنجاز الإعمال المطلوبة وتحقيق الاهداف بأقل جهد وتكلفة وفى اقصر وقت ممكن (اى بأكبر كفاءة ممكنة).

٥- معاونة القيادات المحلية فى تحديد الاهداف الرامية الى زيادة التنسيق بين خطط واهداف الوحدة المحلية والاجهزة الخدمية بها من ناحية، والمواطنين داخلها من ناحية اخرى.

وهذا يعنى، ان تبذل اجهزة العلاقات العامة بها اقصى جهودها لكسب ثقة المواطنين، ليس فقط من خلال انشطتها، ولكن لابد ان تنعكس لمسات العلاقات العامة على جميع الادارات بالوحدات المحلية وعلى جميع الاجهزة الخدمية بها، والتى تتصل اتصالا مباشرا بالجمهور المحلى.

ثالثا: المجال الاجتماعى

١- يمكن لأجهزة العلاقات العامة ان تؤدى دورا مزدوجا فى مجال محو الامية داخل المجتمع المحلى، فإلى جانب ان أجهزة الاتصال التى تستخدمها تعتبر كأدوات وسيطة تستخدم فى تقديم برامج محو الأمية،

فإنها أيضا تستخدم فى خلق المناخ الإجتماعى الذى يمكن أن تزدهر فيه حملات محو الامية وفى خلق تقبل التغيير الإجتماعى والإستعداد للمشاركة فيه حتى لاتكون هناك حاجة إلى الطرق الجبرية، كما أنها تساعد على إنتشار التعليم والحيلولة دون إرتداد من تعلموا القراءة والكتابة إلى الأمية، ويتم ذلك من خلال الخطوات الثلاث التالية:-[١]

- إستثارة الحاجات والدوافع لدى المواطنين بالنسبة لبرامج محو الامية وتوضيح أهميتها ومزاياها وفوائدها.
- الإسهام فى العملية التعليمية بوسيلة تعليمية تستخدم ضمن برنامج محو الامية.
- المساندة المستمرة لبرنامج محو الأمية عن طريق مساعدة المتعلمين الجدد للقراءة والكتابة والتدريب على الطرق الجديدة التى تعلموها فى المجالات المختلفة كالزراعة والصناعة وأوجه الانشطة الإجتماعية المختلفة، وكذلك تزويدهم بالمطبوعات السهلة وتنظيم المسابقات المستمرة لهم بما يمنع إرتدادهم عن القراءة والكتابة.

٢- تستطيع أجهزة العلاقات العامة لوحدات الإدارة المحلية أن تشارك فى البرنامج القومى لتنظيم الأسرة من خلال الندوات والمحاضرات التى تهدف الى إقناع المواطنين بممارسة ذلك السلوك، ومن خلال اقناع المواطنين الذين يمثلون الصفوة الواعية داخل القاعدة الجماهيرية العريضة[٢]، وبالتالى يمتد الإقناع لجميع المواطنين بممارسة ذلك السلوك.

---

[١] د. سمير حسين، الإعلام والإتصال الجماهيرى، المرجع السابق، ص ١١٤.

[٢] د. محمد طلعت عيسى، المرجع السابق، ص ٣٣٣.

٣- وتقع على أجهزة العلاقات العامة بالوحدات المحلية مسئولية بث القيم الروحية والأخلاق الفاضلة بين العاملين فيها من خلال الندوات والمحاضرات المحلية التى تحث على العمل وتتصدى لموجات الفساد والإنحلال التى يتعرض لها مجتمعنا من فترة لأخرى.

٤- ويمكن لأجهزة العلاقات العامة، بالإشترك مع الأجهزة الصحية بالوحدات المحلية تبنى برامج الرعاية الصحية للعاملين بها، وتنمية الوعى الصحى بينهم، من خلال اللقاءات والندوات والمحاضرات، التى تستهدف توضيح الآثار الضارة المترتبة على بعض العادات السيئة وتنمية الوعى الغذائى الصحيح. ويمكن أيضا تحقيق ذلك لجماهير المواطنين من خلال وسائل الإتصال الجماهيرية.

٥- ويقع على عاتق أجهزة العلاقات العامة أيضا، مسئولية الإهتمام بالبرامج الترفيهيه وتوجيه العاملين بالوحدات المحلية والمواطنين بها الى أفضل الطرق لشغل اوقات الفراغ فيما يعود عليهم وعلى المجتمع المحلى بالفائدة ويجنبهم الآثار الضارة الناتجة عن عدم شغل هذه الأوقات، ومن الممكن تهيئة الظروف المناسبة، لممارسة الأنشطة الرياضية، والرحلات وتنمية الهوايات المختلفه وتشجيع الأنشطة الثقافية وتحقيق الرعاية الإجتماعية بكافة صورها.

٦- ويمكن للعلاقات العامة، أن تشجع تكوين الجماعات، التطوعية النوعية وهى التى تخدم أهداف معينه، فتكون جماعة للنظافة، وأخرى لمحو الأمية وأخرى لمعاونة رجال المرور وغيرها للتثقيف النسائى وغيرها لمراقبة دورات المياه وإصلاح مصادر تسرب المياه، وهكذا تتعدد

الجماعات التطوعية النوعيه، حسب إحتياجات وظروف المجتمع المحلى، بما يسهم فى تحقيق التنمية المحلية.

رابعاً : المجال السياسى

١- تشجيع المواطنين على المشاركة فى العمل السياسى المحلى من خلال التنظيمات السياسية القائمة، كالأحزاب والمجالس الشعبيه ومجالس الآباء بالمدارس ..... وخلافه، فذلك يساعد على تنمية الوعى السياسى وتبصير المواطنين بالمشكلات الأساسية التى تواجه مجتمعهم المحلى.

٢- مواجهة الشائعات الضارة وحملات الحرب النفسية والتى تستهدف تهديد الإستقرار السياسى فى المجتمع المحلى وإضعاف الروح المعنويه للمواطنين والتقليل من عزيمتهم فى المشاركة فى التنمية المحلية وذلك من خلال التفسير والشرح والتحليل والإقناع.

٣- وإذا كان قد ثبت أن الافراد لا يعيشون بمعزلٍ عما يحدث داخل مجتمعهم من تطورات سياسية، فمن الضرورى أن يتوفر لدى المواطنين بالإضافة الى الأمن المادى الإقتناع الكامل بما يُتخذ على المستوى المحلى من سياسات وما يصدر من قرارات وإبداء الرأى فيها، وهذا يتطلب من أجهزة العلاقات العامة أن تقوم بتهيئة الفرص للتعبير الحر لكل الآراء فى صحف الوحدة المحلية ومطبوعاتها ومن خلال الندوات والمؤتمرات التى تعقدها لمناقشة القضايا السياسية مع ضرورة إضفاء الصبغة الموضوعية على المناقشات.

وبصفة عامة وفى جميع المجـالات فإنـه مـن أفضـل وأنجـح الوسـائل المستخدمة فى مجالات تطوير وتنمية المجتمعات المحلية نوادى الإستماع أو المشاهدة الجماعية. وهى التى يتم فيها تقديم برنامج إذاعى أو عرض برنـامج تليفزيونى على مجموعة من المستمعين أو المشاهدين، يعقبه مناقشة لمضمون هذا البرنامج واجابات على كافة الاستفسارات المتعلقة بجوانبه المختلفة، وهذا يحقق الأهداف التالية:-[1]

١- تعليم الجمهور المحلى بجميع فئاته.

٢- تدريـب الفئـات المتخصصـة مـن الجمهـور المحلـى فـى مجـال موضــوع المناقشة.

٣- ضمان إرشاد سليم عن بعد للعاملين فى ميدان ذلك الموضوع.

٤- قيام وسائل الإتصـال بشـقيها الجمـاهيرى والشـخصى -فـى مجـال تنميـة المجتمعات المحلية- بتنفيذ الحملات الإتصالية المتكاملـة مـن أجـل التنميـة والتى تسير وفقاً لخطوتين هما :-

- توعيـة وتعريـف الجمهـور المحلـى بالمشـكلة أو المشـكلات موضـوع الحملة.

- تقديم معلومات اضافيه، لتدعيم الرأى الإيجابى، وصولاً الـى الإتفـاق أو الإقتناع الجماعى بالفكرة أو الرأى.

وهكذا، يتضح أنه يمكن لوظيفة العلاقات العامة، أن تسهم فى تحسـين الحيـاة داخـل وحدات الإدارة المحليـة، وتحريكهـا الـى الأفضـل وهـى تسـلك

---

[1] د. سمير محمد حسين، الإعلام والإتصال الجماهيرى، المرجع السابق، ص ١١٨.

طريق التقدم العلمى من خلال البرامج المرحليه، التى تتجه الى خلق الإستعداد للمستقبل، وتهيئة الاذهان للتغيير، والاكثار من عمليات التكيف، ومحاولات رفع تطلعات المواطنين، وزيادة طموحهم وتحرك الطاقات البشرية لهم فى المسارات الصحيحة للتنمية، وبهذا فهى تُسهم فى تحقيق التنمية المحلية.

إن العلاقات العامة فى الإدارة المحلية وهى تسعى للإسهام فى تحقيق التنمية المحلية، تواجهها عدة صعوبات تعوقها عن تحقيق أهدافها كما أن هناك عدة عوامل تساعدها على التغلب على الصعوبات وتزيد من فعاليتها، وهذا هو موضوع المبحث التالى.

المبحث الرابع

معوقات فعالية العلاقات العامة فى التنمية المحلية

لما كانت التنمية هى عمليات متتابعة تسير فى خط مستقيم تصاعدى من اجل توفير العيش الرغد للمواطنين، فان العلاقات العامة حين تعمل من اجل هذا التغيير الحضارى فانها تبدأ بالواقع الاقتصادى والادارى والاجتماعى والسياسى وتسلك فى سبيل ذلك مسلكاً مرحلياً حيث تبدأ اولاً بغرس الافكار ثم تعمل على انتشارها وتقبلها حتى تصل لمرحلة الاستجابة والاستعداد للممارسة اى الاقتناع، وهى بذلك تبذل جهوداً مضنية من اجل تحقيق التفاعل المتكامل لتطوير الافكار والاتجاهات وتطويع السلوك الانسانى لمتطلبات التنمية المحلية[١].

ومع التأكيد على ان العلاقات العامة يمكنها معاونة وحدات الادارة المحلية فى التغلب على مشكلات النمو الحضارى وفى تلبية متطلبات التربية المستديمة وبالتالى تساعدها فى تحقيق التنمية المحلية، فان المؤلف يعتقد ان هناك عدة عقبات وصعوبات تقلل من فعالية العلاقات العامة فى الاسهام فى تحقيق التنمية المحلية، وهذه العقبات والصعوبات يمكن تناولها على النحو التالى:-

---

[١] د. احسان عسكر ، المرجع السابق١٣٢.

١- عقبات وصعوبات ترجع الى طبيعة عملية التغيير فى حد ذاتها

وهى عملية معنوية حيث تتناول البناء الثقافى والاخلاقى للجماعات والمجتمعات موضوع التغيير كما تتطلب من المواطنين إكتساب[١] قدرات ومهارات وخبرات جديدة، وهذا ليس بالامر السهل، وانما يتوقف على طبيعة ما يجب تعلمه، وما إذا كان متشابهاً، ام مختلفاً عن الخبرات القديمة، وعلى مدى صعوبة ما يجب تعلمه وعلى ما إذا كان الفرد لديه الدافع على التعلم ام لا، بالاضافة الى انه، من الطبيعى ان يعارض الكثير من المواطنين فكرة ادخال اية تغيرات، إذا لم يشاركوا فى اعدادها.[٢]

٢- عقبات وصعوبات تكمن فى عادات ومعتقدات الجماعات المحلية التى توجه اليها الدعوة لاحداث التغيير، فهذه العادات والمعتقدات تمثل سلاحاً ذو حدين، احدهما يبعث على التنمية بما تحدثه من تراكم للخبرات، وتواصل للابداع الانسانى على مر الاجيال، والعصور والثانى معوق لاى جديد يمكن ان يغير ملامح الماضى وتراث الاجيال بماله من قدر بلغ حد التبجيل والعبادة، وبالتالى تقل درجة فعالية العلاقات العامة فى التنمية المحلية.

٣- عقبات وصعوبات تتمثل فى قصور عمليات الاتصال -الجماهيرى والشخصى- وكذلك التأثير فى المواطنين المحليين، نتيجة لعدم ملائمة الادوات المستخدمة فى التغيير الثقافى والاخلاقى المناسب لمتطلبات

---

[١] د. محمد طلعت عيسى، المرجع السابق،ص ٣٢٥.

[٢] د. حنفىسليمان، السلوك الادارى، المرجع السابق،ص ٣٩٤.

التنمية ولاحتياجات المواطنين، فالاختلاف فى درجة التعليم او المستوى الثقافى، والتباين فى الاوضاع الاجتماعية الطبقية واختلاف الاديان، والاختلاف فى المهارات والقدرات، وكذلك الاختلاف فى الامانى والتطلعات المحلية، والتفاوت الحزبى داخل الجماعات المحلية، كل ذلك يؤثر تأثيراً بعيد المدى فى كفاءة وسائل الاتصال المحلية التى تستخدمها العلاقات العامة[١] وبالتالى يقلل من فعاليتها فى التنمية المحلية.

٤- ولما كانت المقاييس تعتبر هامة ولا غنى عنها فى مجال العلاقات العامة أو اى مجال ادارى آخر[٢] فان خلو الواقع من مقاييس كمية موضوعية يُحتكم اليها فى تحديد مدى اسهام العلاقات العامة فى تحقيق التنمية المحلية يُقلل من فعاليتها فى التنمية المحلية.

واذا كانت تلك العقبات والصعوبات تقلل من فعالية العلاقات العامة فى الاسهام الايجابى فى التنمية المحلية، فانه يمكن التوصل الى عدة عوامل تساعد على التقليل من الآثار السلبية لها، وهذه العوامل هى :-

١- ان العلاقات العامة وظيفة ادارية يجب ان يُمارسها كل العاملين بوحدات الادارة المحلية، والقيادات المحلية فى المقام الاول باعتبارهم القدوة الذين يمكنهم رفع التطلعات وتطوير القيم والعادات والمبادئ بما يُسهم فى تحقيق

---

[١] د. محمد طلعت عيسى، المرجع السابق، ص ٣٢٥.

[٢] زينب وجيه متولى، العلاقات العامة فى مصر مهنة ام ماذا، مجلة الادارة (القاهرة : اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد الرابع عشر، العدد الاول، يوليو ١٩٨١)، ص٦٣.

التنمية المحلية، وهذا يدعو الى الدقة فى اختيار وتدريب وتحفيز القيادات المحلية حتى يكونوا بحق المثل الاعلى، بماله من قوة فى نشر التوعية وتطوير الانماط السلوكية للمواطنين.

٢- لما كانت برامج التنمية الادارية تهدف الى تجديد الآراء والمفاهيم التى عادة ما تتقادم بفعل عنصر الزمن[١] فان تطبيق مثل هذه البرامج على القيادات المحلية يصبح هاماً، حيث يزيد من قدرتهم على احداث التنسيق المناسب بين متطلبات التربية المستديمة وحل مشكلات النمو الحضارى، بما يسهم فى زيادة معدلات التنمية المحلية.

٣- قيام اجهزة العلاقات العامة بوحدات الادارة المحلية بتوسيع رقعة الحوار حول التنمية المحلية واهدافها ووسائلها ومزاياها للمواطنين واستقطاب جهود القيادات المحلية ومراكز التأثير الاجتماعى كذلك القواعد الشعبية لتفهم التغيير وتقدير آثاره وعواقبه، ومناقشة الظروف القائمة بسلبياتها وإيجابياتها، فهذه المشاركة الايجابية فى الحوار وهذه المناقشة المفتوحة لمتطلبات التنمية المحلية تسهل من تقبل المعلومات والاخذ بالتطورات وكذلك تقبل التغيير المحابى للتنمية المحلية بل والمشاركة فيه.

٤- لما كانت العلاقات العامة تستطيع دفع عجلة التنمية المحلية بالاستعانة بوسائل الاتصال التى تملك قدرات التغيير طاقات تمكنها -إذا أحسن إستخدامها- من الاسهام الايجابى فى عمليات التقدم بنشر الافكار الجديدة وتهيئة المناخ لتقبل التغيير[٢] ولما كان تبادل المعلومات بين وسائل

---

[١] د. حنفى سليمان، السلوك الادارى، المرجع السابق، ص ١٣٢.

[٢] د. احسان عسكر، المرجع السابق، ١٣٤.

الاتصـال المختلفـة والتنسـيق بيـن مصـادر تزويدهـا بـالبرامج والمـواد الاعلامية على جانب كبير من الاهمية للوصول بخطة التنمية الـى اقصـى درجات التعبئة والتقبل والتحويل الجماهيرى[١] فإن تطبيق الاسلوب العلمى المعاصر فى استخدام وسـائل الاتصـال - الجمـاهيرى والشـخصـى - يفيد فى التعرف على الجمهور المحلى المستهدف وتفهم آرائه واتجاهاته وحثـه على التغيير المخطط بما يجعل طريق التنمية المحلية اقل صعوبة.

٥- ولزيـادة فعاليـة العلاقـات العامـة فـى ميـدان التنميـة المحليـة فأنـه يُفضـل اسلوب الاتصال المتكامل المزدوج الاتجاه، حيث تصمم البرامج فى ضـوء رد الفعـل، وتعـالج المشـاكل فـى ضـوء الآراء والمقترحـات المحليـة للمواطنين، وذلك لأن العلاقات العامة كأداة للتنميـة تسـلك طريقاً مزدوجاً احداهما مرسل والآخر مستقبل ومن الضـرورى ألا يُسد أحدهمـا حتـى لا يتأثر الدور الاعلامى الذى تبغيه العلاقات العامة،[٢] وهذا يدعو الى توفير اساليب الاتصال المناسبة لارسال واستقبال المعلومات من القيادات المحلية الى المواطنين وبالعكس، على ان يتم ذلك بسهولة وموضوعية.

٦- يُراعى فى المجتمعات التى تتفشى فيها ظاهرة الامية -سـواء الكتابيـة او الثقافيـة- الاسـتخدام الكـفء لوسـائل الإتصـال -سـواء الجماهيريـة او الشخصية- وسواء كانت سمعية او بصريـة، بمـا يتناسـب مـع هـذا الواقـع حتى يتفهم غالبية المواطنين الرسائل الاتصالية الموجهة اليهـم ويتجـاوبون معها.

---

[١] د. محمد طلعت عيسى، المرجع السابق، ص ٣٦٢.

[٢] د. محمد طلعت عيسى، المرجع السابق، ص جـ.

٧- إذا كان الانسان هو هدف ووسيلة التغيير فى الوقت ذاته فانه يجب تجديد نوعية برامج العلاقات العامة والادوات المناسبة لتوصيلها لجمهور المواطنين والعاملين بوحدات الادارة المحلية فمثلا البرامج الريفية تحتاج الى نماذج من الحياة القروية بحيث يمكن الربط والتحليل والتفسير، كذلك فانه يجب مراعاة تكامل كل من التبصير النفسى والتوضيح والمساعدة النفسية بهدف تمكين الجميع من ادراك مسئولياتهم وعمق التضحيات المطلوبة منهم للاسهام فى التنمية المحلية.

وأخيرا فان المؤلف يُؤكد على حقيقة هامة مؤداها، ان العلاقات العامة ليست هى المحدد الوحيد للتنمية المحلية، وانما هى تعزز جهود وحدات الادارة المحلية فى سبيل سعيها لتحقيق التنمية المحلية، وذلك من خلال مساعدتها على حل مشكلات النمو الحضرى، والوفاء بمتطلبات التنمية البشرية والتربية السلوكية المستمرة للمجتمع المحلى.

المبحث الخامس

مقومات فعالية العلاقات العامة

فى الإدارة المحلية المصرية

استناداً إلى التأصيل الأكاديمى لوظيفة العلاقات العامة فى مجال الادارة المحلية، واستناداً الى النتائج التى اسفرت عنها بعض الدراسات الميدانية فى مصر، فانه يمكن للمؤلف طرح عدة مقومات، يمكن اعتبارها بمثابة منافذ لتطوير وظيفة العلاقات العامة، بما يتناسب مع دورها المعاصر فى تحقيق التنمية المحلية المستهدفة -كأساس لتحقيق التنمية القومية الشاملة - وتتمثل أهم هذه المقومات فيما يلى:-

١- الإبقاء على التبعية التنظيمية لاجهزة العلاقات العامة لرؤساء الوحدات المحلية ومديرى المديريات والادارات الخدمية والمرفقية بها، فهذه التبعية التنظيمية هى الاكثر مناسبة لهذه الاجهزة.

٢- إدماج مكتب خدمة المواطنين مع ادارة العلاقات العامة فى جهاز موحد، وذلك على مستوى الديوان العام للمحافظة وعلى مستوى الوحدات المحلية للمراكز والمدن، بحيث يتم تجميع اختصاصات وانشطة العلاقات العامة فى جهاز متكامل، يختص بتدعيم العلاقات مع كل من المواطنين والعاملين، وحتى لا تتعدد الاجهزة التى تمارس اختصاصات وانشطة العلاقات العامة داخل الوحدة المحلية الواحدة، وبالتالى تتفرق جهود

العلاقات العامة فى الادارة المحلية، بما ينعكس سلبياً على درجة فعاليتها.

٣- تطوير مكاتب خدمة المواطنين على مستوى الوحدات المحلية القروية الى جهاز متكامل للعلاقات العامة، يختص بتدعيم العلاقات مع كل من العاملين والمواطنين على السواء، ذلك ان بقائه بوضعه الحالى يعتبر تقليصا وبترا لوظيفة العلاقات العامة حيث تقتصر على الاستعلامات والشكاوى فحسب دون ممارسة اية اختصاصات تتعلق بتدعيم العلاقات مع العاملين.

٤- توحيد مسمى جهاز العلاقات العامة فى جميع وحدات الادارة المحلية والمديريات والادارات الخدمية والمرفقية بها - وعلى كافة المستويات المحلية - ليكون جهاز العلاقات العامة وخدمة المواطنين.

٥- رفع المستوى الادارى لجهاز العلاقات العامة على مستوى الديوان العام للمحافظة الى ادارة عامة بحيث تكون الادارة العامة للعلاقات العامة وخدمة المواطنين وذلك بما يتناسب مع الدور المطلوب من الجهاز فى خدمة المجتمع المحلى للمحافظة ككل وخدمة اجهزة العلاقات العامة وخدمة المواطنين بالوحدات المحلية والمديريات والادارات الخدمية والمرفقية الواقعة فى دائرة المحافظة ذاتها.

٦- الابقاء على المستوى الادارى لجهاز العلاقات العامة على مستوى الوحدات المحلية للمراكز والمدن بحيث يكون ادارة العلاقات العامة وخدمة المواطنين.

٧- رفع المستوى الادارى لجهاز العلاقات العامة على مستوى الوحدات المحلية القروية من مستوى المكتب الى مستوى الادارة بحيث يكون ادارة العلاقات العامة وخدمة المواطنين، وذلك بما يتناسب وحجم العبء الواقع على هذا الجهاز فى تنمية وبناء القرية ثقافياً واجتماعيا وصحيا واقتصاديا.

٨- تخصيص إدارة مستقلة لبحوث اتجاهات الرأى العام المحلى ضمن الادارات الفرعية التى تنطوى عليها الإدارة العامة للعلاقات العامة وخدمة المواطنين بديوان عام المحافظة بحيث تكون نتائج الابحاث والدراسات التى تقوم بها هذه الادارة بمثابة المنطلق الاساسى الذى تستمد منه السلطات المحلية (شعبية وتنفيذية) قراراتها، على ان تختص هذه الادارة بخدمة اجهزة العلاقات العامة بوحدات الادارة المحلية التابعة وذلك فى مجال بحوث اتجاهات الرأى العام المحلى.

٩- إشراك المدير العام لادارة العلاقات العامة وخدمة المواطنين بديوان عام المحافظة كعضو فى المجلس التنفيذى والمجلس الشعبى المحلى للمحافظة، وذلك ليكون ملماً بقرارات واستراتيجيات المجتمع المحلى للمحافظة، ويجعلها بالتالى منطلقاً لتصميم خطط وبرامج العلاقات العامة

على مستوى المحافظة بما يُهيئ، الرأى العام المحلى - ذهنياً ونفسياً - لتقبل هذه القرارات والاستراتيجيات والمشاركة الفعالة فى تنفيذها.

١٠- تطبيق مبدأ مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ فى مجال العلاقات العامة بوحدات الإدارة المحلية - على كافة المستويات المحلية - وذلك على النحو التالى:-

أ- وضع خطة شاملة للعلاقات العامة على مستوى المحافظة ككل.

ب- يتم وضع هذه الخطة فى ضوء قرارات واستراتيجيات المجلس التنفيذى والمجلس الشعبى المحلى للمحافظة.

جـ- يشترك فى وضع هذه الخطة جميع مديرو اجهزة العلاقات العامة وخدمة المواطنين بوحدات الادارة المحلية التابعة بحضور مدير عام العلاقات العامة وخدمة المواطنين بديوان عام المحافظة، وهذا من شأنه ان يحقق المزايا التالية:-

* تحقيق التنسيق والتكامل فى خطط وبرامج العلاقات العامة على مستوى ديوان عام المحافظة من ناحية وعلى مستوى الوحدات المحلية التابعة من ناحية اخرى.

* توفير خاصية المرونة فى تنفيذ برامج وخطط العلاقات العامة المحددة بما يتناسب مع الظروف الخاصة بكل وحدة محلية تابعة على حده.

* توفير عنصر الالتزام لدى مديرو إدارات العلاقات العامة وخدمة المواطنين بالوحدات المحلية التابعة لوضع الخطط والبرامج المحددة موضع التنفيذ العملى.

١١- التحديد الدقيق لاختصاصات اجهزة العلاقات العمة وخدمة المواطنين بما يمنع التداخل فى ممارستها، بحيث لاتمارس اجهزة اخرى داخل وحدات الادارة المحلية اختصاصات اجهزة العلاقات العامة وبحيث لاتمارس اجهزة العلاقات العامة اية اختصاصات لاجهزة اخرى.

١٢- إعادة النظر فى الهيكل الوظيفى لجميع اجهزة العلاقات العامة الحالية بحيث يكون بالعدد الكافى من العاملين الذين يتم اختيارهم وفقا لشروط موروثة واخرى مكتسبة وثالثة تعليمية، تتضمن درجة ونوعية المؤهل.

١٣- تنظيم برامج تدريبية مستمرة للعاملين بأجهزة العلاقات العامة على ان تتضمن توعيتهم بالدور المعاصر لوظيفة العلاقات العامة فى مجال الادارة المحلية والاساليب العلمية لممارسة هذا الدور.

١٤- تخصيص الاعتمادات المالية الكافية لممارسة جميع انشطة العلاقات العامة على نحو فعال ، كما انه لم يعد مقبولا التذرع بنقص الموارد المالية لتبرير القصور فى ممارسة انشطة العلاقات العامة بالمحليات، وذلك لأن الانفاق على هذه الوظيفة يعتبر استثماراً طويل الاجل يتمثل عائده فى تخطيط وآداء وتوزيع الخدمات المحلية وفقا لرغبات واحتياجات ومطالب المواطنين والعاملين.

١٥- تخصيص صناديق لتلقى شكاوى ومقترحات المواطنين، على ان توضع فى مداخل وحدات الادارة المحلية بحيث يتعامل المواطن معها من الخارج دون الحاجة الى دخول دواوين وحدات الادارة المحلية ذاتها.

١٦- وضع نظام محدد وواضح لتقديم شكاوى ومقترحات العاملين بوحدات الادارة المحلية بحيث يتفق مع المستوى الثقافى والحضارى للمواطنين فى المجتمع المحلى.

١٧- ممارسة كافة انشطة العلاقات العامة بجميع وحدات الادارة المحلية- على كافة المستويات المحلية - مع اختصاص جهاز العلاقات العامة بنشاط البحوث على مستوى الديوان العام للمحافظة.

١٨- تطبيق سياسة الباب المفتوح بين القيادات المحلية من ناحية وبين المواطنين والعاملين بوحدات الادارة المحلية من ناحية اخرى مع تحديد مواعيد المقابلات بشكل واضح ومعلن للجميع.

١٩- قيام اجهزة العلاقات العامة بوحدات الادارة المحلية بتقديم الخدمات المتطورة للمواطنين وللعاملين مثل : التصوير بأجر الاستعلامات التليفونية -خاصة بعد ادخال نظام النداء الآلى بمحافظات مصر - الرحلات، النوادى الرياضية ، المكتبة ... الخ.

٢٠- تطبيق المقترحات الجيدة والعملية للمواطنين بشأن تحسين مستوى أداء الخدمات المحلية وبشأن ترشيد نظم المقترحات والشكاوى المحلية

والتى تعكس رغباتهم ومطالبهم واحتياجاتهم المحلية مثل حفر ترع او مصارف او صناديق للتبرعات المحلية.

٢١- الاستعانة بالاجهزة القومية المتخصصة عند اللزوم حين تطبيق بعض المقترحات الادارية والتنظيمية ،مثل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة واكاديمية السادات للعلوم الادارية، وجمعية العلاقات العامة العربية والمعهد المصرى للعلاقات العامة والاعلام، والهيئة العامة للاستعلامات وفروعها بالاقاليم والمحافظات.

٢٢- قيام اجهزة العلاقات العامة بوحدات الادارة المحلية بتصميم برامج فعالة حول القضايا الحيوية لتنمية المجتمع المحلى مثل: ترشيد الاستهلاك، محو الامية، تنظيم الاسرة، التوعية الصحية، تنمية وتنشيط السياحة المحلية.. وذلك حتى يمكنها آداء دورها المعاصر والوفاء بمسئولياتها الاجتماعية نحو المجتمع المحلى.

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية :

أ- الكتب :

١- د. إبراهيم إمام، العلاقات العامة والمجتمع، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨١).

٢- د. إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، الطبعة الثالثة ، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦).

٣- د. إبراهيم الغمرى، السلوك الادارى والعلاقات العامة، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٦).

٤- د. إبراهيم درويش، التنمية الأدارية، (القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٨٢).

٥- د. أحمد بدر، الرأى العام طبيعتة وتكوينة وقياسة ودورة فى السياسة العامة، (القاهرة : مكتبة غريب، ١٩٧٧).

٦- د. أحمد رشيد، نظرية الأدارة العامة، (القاهرة : دار المعارف، ١٩٨١).

٧- د. أحمد زيدان، محاضرات فى الرأى العام والدعاية، (الزقازيق : بدون ناشر، ١٩٩٠).

٨- أحمد عسكر وآخرون، العلاقات العامة فى المؤسسات الأجتماعية، (بدون ناشر، ١٩٨٠).

٩- د. أحمد عبادة سرحان ود. ثابت محمود أحمد، مقدمة العينات، (القاهرة : دار المطبوعات العصرية، ١٩٧١).

١٠- د. أحمد عبادة سـرحان، ود. ثـابت مجمـد أحمـد، تصميـم وتحليـل التجارب، (بدون ناشر).

١١- د. أحمد محمد المصرى، العلاقات العامة، (الأسكندرية: مؤسسة شـباب الجامعة،١٩٩٥).

١٢- أحمد محمد عبدالله، العلاقات العامة والرأى العام : المفاهيم والتطبيقات الأدارية، (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٣).

١٣- د. إحسان عسكر، المدخل إلى العلاقات العامة نحو مجتمع آمن متفاهم، (القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٨٠).

١٤- د. إسـكندر الديـك، ود. محمـد مصطفـى الأسـعد، دور الأتصـالات والأعلام فى التنمية الشاملة : بحث نظرى وميدانى، الطبعة الأولى، (بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٣).

١٥- د. إسـماعيل محمـد محمد السيد، نظـم المعلومـات لأتخـاذ القـرارات الإدارية (الأسكندرية: المكتب العربى الحديث،١٩٨٨).

١٦- د. السـيد حنفـى عـوض، العلاقـات العامـة : الإتجاهـات النظريـة والمجالات التطبيقية، الطبعة الثالثة، (القاهرة : دار المعارف، ١٩٨٣).

١٧- د. انتصـار يونـس، السـلوك الأنسـانى، (القـاهرة : دار المعـارف، ١٩٧٨).

١٨- ثابت عبد الرحمن إدريس،المدير والتحديات المعاصرة، الطبعـة الثانيـة، (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٢).

١٩- ثابت عبد الرحمن إدريس،الأعلان والعلاقات العامة، (القاهرة : مكتبة عين شمس،١٩٩٠).

٢٠- د. حسن الشامى، وسائل الإتصال وتكنولوجيا العصر، (القاهرة :الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٢).

٢١- د. حسن توفيق، الإدارة العامة، (القاهرة : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٨٠).

٢٢- د. حسن توفيق، العلاقات العامة، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧١-١٩٧٢).

٢٣- حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة : المبادىء والتطبيق، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦).

٢٤- د. حسين حمادى، إدارة النظم : الطريق إلى القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦).

٢٥- د. حسين رمزى كاظم، الإدارة : والمجتمع المصرى ، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٣).

٢٦- د. حنفى محمود سليمان، الأفراد، (الزقازيق : مكتبة المدينة، ١٩٨٤).

٢٧- د. حنفى محمود سليمان، السلوك الأدارى، (الأسكندرية : دار الجامعات المصرية، ١٩٧٨).

٢٨- د. حنفى محمود سليمان، المنهج المتكامل فى الأدارة، (الزقازيق : مكتبة المدينة، ١٩٨٨).

٢٩- د. حنفى محمود سليمان، ود. محمد العزازى أبو إدريس، السلوك الإدارى، (الزقازيق : مكتبة المدينة، ١٩٩٦).

٣٠- جوردون البورت وليوبوستمان، سيكولوجية الإشاعة، ترجمة د. صلاح مخيمر، (القاهرة : إدارة الشئون العامة والتوجيه المعنوى بالقوات المسلحة، ١٩٦٥).

٣١- د. زكى محمود هاشم، مجموعة محاضرات فى العلاقات العامة، (بدون ناشر، ١٩٧٤).

٣٢- د. سعيد يسن عامر، ود. على محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر فى التنظيم والادارة، (القاهرة : مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى، ١٩٩٤).

٣٣- د. سعيد سراج، الرأى العام : مقوماته وأثره فى النظم السياسية المعاصرة، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٦).

٣٤- د. سمير كامل عاشور، مقدمة فى الإحصاء الوصفى، (القاهرة : معهد الدراسات والبحوث الاحصائية ، ١٩٧٩).

٣٥- د. سمير محمد حسين، وخالد محمد جمال مرغانى، ورشاد سعيد هارون، إدارة العلاقات العامة : فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، (الرياض : معهد الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩١).

٣٦- د. سمير محمد حسين، إدارة العلاقات العامة فى مصر : دراسة ميدانيه تتبعية، (بدون ناشر، ١٩٨١).

٣٧- د. سمير محمد حسين، إدارة العلاقات العامة فى مصر : دراسة ميدانية، (القاهرة : دار الشعب ، ١٩٧٥).

٣٨- د. سمير محمد حسين، مذكرات فى الرأى العام (بدون ناشر، ١٩٨٣).

٣٩- د. سمير محمد حسين، الإعلام والإتصال الجماهيرى، (بدون ناشر، ١٩٨٢- ١٩٨٣).

٤٠- د. سيد الهوارى، التنظيم، (القاهرة : دار المعارف، ١٩٧٢).

٤١- د. سيد الهوارى، الإدارة : الاصول والاسس العلمية، (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٦٣).

٤٢- سيد الدين عبد الهادى، وظيفة العلاقات العامة، الطبعة الأولى، (القاهرة: مطبعة لجنة البيان العربى، ١٩٦٣).

٤٣- د. شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، الطبعة الاولى، (بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٤).

٤٤- د. طاهر مرسى عطيه، فن وعلم العلاقات العامة (القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٩٤).

٤٥- د. ظريف بطرس، مبادئ الإدارة المحلية : وقضاياها فى النظرية والتطبيق، (القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٧١).

٤٦- د. عاطف عدلى العبد، الاتصال والرأى العام، (القاهرة : دار الفكر العربى، ١٩٩٢).

٤٧- د. عبد العزيز محمد النجار، العلاقات العامة : مدخل بيئى،(الزقازيق: بدون ناشر، ١٩٩١).

٤٨- د. عبد السلام ابو قحف، أساسيات التسويق، الجزء الاول، (بيروت: الدار الجامعية، ١٩٩٢) .

٤٩- د. عبد الهادى محمد والى، التنمية الاجتماعية: مدخل لدراسة المفهومات الأساسية، (الأسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٢).

٥٠- عبد المنعم الدفراوى وأحمد شوقى، تنمية المجتمع الريفى، (القاهرة: أمانة الحكم المحلى، ١٩٧٦).

٥١- د. على السلمى، الادارة المصرية فى مواجهة الواقع الجديد، (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٢).

٥٢- د. على السلمى، تطور الفكر التنظيمى،(القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٥).

٥٣- د. على السلمى، الادارة المعاصرة، (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٧).

٥٤- د. على شريف، الادارة العامة: مدخل الانظمة، (بيروت: الدار الجامعية، ١٩٨٩).

٥٥- د. على عجوة، العلاقات العامة: وقضايا التنمية فى مصر، (القاهرة، عالم الكتب، ١٩٧٧).

٥٦- د. على عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، الطبعة الاولى، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٣).

٥٧- د. على لطفى، دراسات فى تنمية المجتمع، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٩).

٥٨- د. على محمد حلوة، بحوث ودراسات فى الاتصال، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٢).

٥٩- د. على محمد حلوة، دراسات فى العلاقات العامة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٢).

٦٠- د. محمد سعيد عبد الفتاح، أدارة التسويق، (بيروت: الدار الجامعية، ١٩٨٤).

٦١- د. محمد شوقى أحمد شوقى، ود. محمد العزازى أبو ادريس، الإدارة العامة والتحولات الجديدة، (الزقازيق: مكتبة المدينة، ١٩٩٥).

٦٢- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والاساليب، الطبعة السادسة، (جدة: دار الشروق، ١٩٨٤).

٦٣- د. محمد طلعت عيسى، العلاقات العامة كأداة للتنمية، (القاهرة: دار المعارف، الطبعة الرابعة، ١٩٧٠).

٦٤- د. محمد طلعت عيسى، العلاقات العامة والاعلام: أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الثالثة، (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٦٣)

٦٥- د. محمد عبد الله عبد الرحيم، العلاقات العامة، (القاهرة: مطبعة دار التأليف، ١٩٨٢).

٦٦- د. محمد عبد القادر حاتم، الاعلام والدعاية: نظريات وتجارب (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٧٨).

٦٧- د. محمد على شهيب، ود. مدحت راغب ود. أحمد عبد اللطيف، العلاقات الانسانية: مدخل سلوكى، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٤).

٦٨- د. محمد عفيفى حمودة، إدارة التسويق، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٦).

٦٩- د. محمد عصام المصرى، أساسيات إدارة العلاقات العامة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٤).

٧٠- د. محمد محمد إبراهيم، محاضرات فى الاعلان والعلاقات العامة (شبين الكوم: بدون ناشر، ١٩٨٨).

٧١- د. محمد محمد إبراهيم، السلوك التنظيمى وتطبيقاته فى منظمات الاعمال، (شبين الكوم: الولاء للطبع والتوزيع، ١٩٩٥).

٧٢- د. محمد محمد إبراهيم، الادارة والتحديدات الادارية المعاصرة (شبين الكوم: الولاء للطبع والتوزيع، ١٩٩٤).

٧٣- د. محمد محمد البادى، العلاقات العامة ووظائف الادارة العليا، (القاهرة: مكتبة الانجلوالمصرية، ١٩٩٢).

٧٤- د. محمد محمد البادى، مدخل الى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة، (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٧٩).

٧٥- د. محمد فتحى محمد على، الاحصاء التطبيقى،(القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٣).

٧٦- د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة: المبادىء والتطبيق، (الاسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٣).

٧٧- د. محمود محمد الجوهرى، الاتجاهات الجديدة فى العلاقات العامة، (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٧١).

٧٨- د. مختار التهامى، الرأى العام والحرب النفسية، الطبعة الثانية، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٢).

٧٩- د. مختار التهامى، الرأى العام والدعاية، (القاهرة: دار الهانى للطباعة والنشر، ١٩٨٩).

٨٠- د. مهدى حسن زويلف ود. سليمان أحمد اللوزى، التنمية الادارية والدول النامية، الطبعة الاولى، (عمان: دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، ١٩٩٣).

٨١- د. لويس كامل مليكة، قراءات فى علم النفس الاجتماعى فى البلاد العربية، المجلد الثانى، الطبعة الاولى، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ١٩٧٠).

٨٢- د. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الاستشارات، الطبعة الاولى، (عمان: مديرية المكتبات والوثائق الوطنية، ١٩٨٦).

٨٣- ولبور شرام، أجهزة الاعلام والتنمية المحلية، دور الاعلام في البلدان النامية، ترجمة محمد فتحى، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ١٩٧٠).

٨٤- وليم فان ديرسال، قياس الاشراف في المؤسسات الحكومية والخاصة، ترجمة عمر القبانى، (القاهرة: دار الكرنك للنشر والطبع والتوزيع، ١٩٦٣).

ب- الدوريات:

١- أمين محمد أمين، دور الاعلام فى تطوير المجتمعات الصحراوية، مجلة الدراسات الاعلامية، القاهرة: المركز العربى للدراسات الاعلامية، العدد الثانى، ١٩٧٥.

٢- د. حسن توفيق، الادارة والعلاقات العامة، مجلة الادارة، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد التاسع، العدد الثالث، يناير ١٩٧٧.

٣- د. حسين حمادى، استخدام المنهج غير الخطى فى تطوير الادارة الحكومية المصرية، مجلة الادارة، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد الرابع، العدد الاول، يوليو، ١٩٨١.

٤- د. حنان النجار، العلاقات العامة فى الادارة بين العلم والتطبيق، مجلة الادارة، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد الرابع والعشرون، العدد الثالث، يناير، ١٩٩٣.

٥- د. زكى محمود هاشم، وظيفة العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق : دراسة ميدانية فى قطاع الاعمال الكويتية، يوليو، ١٩٨٢.

٦- د. زيدان عبد الباقى، الادارى العام والعلاقات العامة، مجلة الادارة، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد التاسع، العدد الثانى، أكتوبر، ١٩٧٦.

٧- زينب وجيه متولى، العلاقات العامة فى مصر مهنة أم ماذا؟ مجلة الادارة، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد الرابع عشر، العدد الاول، يوليو، ١٩٨٣.

٨- د. سمير أحمد عسكر، دور الصراع فى الادارة، المجلة العربية للادارة، عمان: المنطقة العربية للعلوم الادارية، المجلد السابع، العدد الرابع، خريف، ١٩٨٣.

٩- د. سيد خيرالله، دينامية الادارة، مجلة الكفاية الانتاجية، القاهرة: مصلحة الكفاية الانتاجية والتدريب المهنى، أبريل، ١٩٧١.

١٠- صبحى محرم، دور العلاقات العامة فى الحكم المحلى، مجلة الادارة، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد الثانى عشر، العددالثالث، يناير، ١٩٧٦.

١١- د. على عبد المجيد عبده، نحن نؤمن بالعلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، العدد ١٠٩-١١٠، يناير-مارس، ١٩٧٦.

١٢- د. عادل محمد زيدان، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى فى دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة الادارة العامة، الرياض: معهد الادارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع، مارس، ١٩٩٥.

١٣- د. محمد عبد المنعم خميس، إعداد الموازنة التقديرية للعلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، عدد أبريل، ١٩٨١.

١٤- د. محمد عبد المنعم خميس، إعداد الموازنة والرقابة عليها، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، العدد ١٣٧- ١٣٩، يناير- مارس، ١٩٨٢.

١٥- د. محمد عبد المنعم خميس، تحديد الجماهير وتصنيفهم، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، العدد ١٣٧- ١٣٩، يناير- مارس، ١٩٨٢.

١٦- د. محمد سعيد أحمد، تخطيط العلاقات العامة وتنظيمها، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، عدد يناير، ١٩٨١.

١٧- د. محمد سعيد أحمد، كيف تتحقق الممارسة السليمة للعلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، عدد أبريل، ١٩٨١.

١٨- د. محمد سعيد أحمد، الاعلان والاتصال فى خدمة العلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، العدد، ١٣٥- ١٣٦، نوفمبر- ديسمبر، ١٩٨١.

١٩- د. محمد محمد البادى، أهمية التجانس بين الفرد والمنظمة، المجلة العربية للادارة، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، العدد الرابع، المجلد الرابع، أكتوبر ١٩٨٠.

٢٠- د. محمد محمد البادى، العلاقات العامة والتحديات المستقبلة للرأى العام فى مواجهة الادارة العليا، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد الرابع، ابريل ١٩٩٢.

٢١- د. محمد محمد البادى، مشكلة العلاقة بين الاتصال الادارى والعلاقات العامة وكيفية مواجهتها، مجلة الادارة، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الاول، يوليو ١٩٩٢.

٢٢- د. محمد محمد البادى، أهمية التنمية الادارية لوظيفة العلاقات العامة فى المنظمات المعاصرة، مجلة الادارة، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثالث، يناير ١٩٩٣.

٢٣- د. محمد محمد البادى، مكانة العلاقات العامة ودورها فى الثورة الادارية الرابعة، مجلة الادارة، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد السادس والعشرون، العدد الاول، يوليو ١٩٩٣.

٢٤- د. محمود حافظ، العلاقات العامة من الناحية الميدانية، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، يناير، فبراير، مارس١٩٧٧.

٢٥- د. محمود محمد الجوهرى، الرموز والدلالات، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، العدد ١٣٣- ١٣٤، أبريل ١٩٨١.

٢٦- د. محمود عساف، العلاقات العامة كعامل للمشاركة فى إدارة المنشآت، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، يوليو وأغسطس وسبتمبر ١٩٦٩.

٢٧- د. محمود محمد الجوهرى، خطة العلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، عدد أبريل ومايو ويونية، ١٩٧٦.

٢٨- د. محمود محمد الجوهرى، الاعلام ونظرياته الاساسية، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية عدد يناير وفبراير ومارس، ١٩٨٢.

٢٩- د. محمود محمد الجوهرى، المفاهيم الجديدة فى العلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، يوليو وأغسطس وسبتمبر، ١٩٧٦.

٣٠- د. محمود محمد الجوهرى، مجال عمل مستشار العلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، أكتوبر ونوفمبر وديسمبر، ١٩٧٦.

٣١- روبرت هـ. لوخنر، العلاقات العامة ما هى؟ وما هى حدودها؟، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، عدد يناير وفبراير، ١٩٨١.

٣٢- يحيى أبو بكر، دور الاتصال والرقابة فى الادارة، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، أكتوبر،١٩٨٠.

٣٣- د. يحيى أبوبكر، قياس الرأى العام، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، العدد ١٣٠، ديسمبر، ١٩٨١.

٣٤- د. يحيى أبو بكر، المهارات الاتصالية وفن الحديث، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، العدد ١٣٣-١٣٤، مارس - أبريل، ١٩٨١.

٣٥- د. يحيى أبو بكر، القراءة المثمرة، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، العدد، ١٣١- ١٣٢، يناير وفبراير، ١٩٨٢.

ج- رسائل جامعية:

١- أماني محمد عامر، دراسة ميدانية لنشاط العلاقات العامة في قطاع الطيران ج. م. ع. : مع تطبيق خاص على مؤسسة مصر للطيران، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٧٥.

٢- هدى على محمد على، العلاقات العامة وأثرها على نشاط الاعمال لشركات صناعة الادوية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: كلية التجارة وإدارة الاعمال جامعة حلوان، ١٩٨٠.

٣- فرج حلمي السيد الشناوى، قياس الاتجاهات نحو وظيفة العلاقات العامة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: كلية الاعلام ، جامعة القاهرة، ١٩٨٠.

٤- عبد العليم محمد عبود، ترويج المدن الجديدة باستخدام المفهوم الحديث للتسويق في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٨٣.

٥- محمد العزازى أحمد أبو إدريس، توصيف وظيفة العلاقات العامة في الحكم المحلي: مع التطبيق على وحدات الحكم المحليبمحافظة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الزقازيق: كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٩٨٦.

٦- محمد ناجى الجوهر، دور العلاقات العامة فى التنمية: دراسة ميدانية على استخدام العلاقات العامة فى بعض مجالات التنمية بالعراق، رسالة دكتوراه عير منشورة، القاهرة: كلية الاعلام، جامعة لقاهرة، ١٩٨١.

٧- محيى الدين عبد الحليم حسين، الاعلام الحكومى وأثره على الرأى العام المحلى، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: كلية الآداب، جامعة القاهرة، ١٩٧٣.

٨- رمزى جورجى شحاته، إدارة العلاقات العامة فى الجهاز الحكومى رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة:كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٦٥.

٩- ياسين أحمد أحمد لاشين، دور العلاقات العامة فى التنمية الاجتماعية فى المجتمعات المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة القاهرة: كلية الاعلام، جامعة القاهرة، ١٩٧٧.

د- أبحاث ومؤتمرات ووثائق ومصادر أخرى:

١- إجلال إبراهيم مبروك، المشاركة الشعبية فى الحكم المحلى، مؤتمر إدارة وحدات الحكم المحلى، ٢٨- ٣٠ أبريل، ١٩٨١، أبحاث لجنة الموارد البشرية، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الادارية.

٢- جمال وهبة وحسين حسنى، التنظيم والترتيب النمطى للمحليات والمبادىء الاساسية التى قام عليها، مؤتمر تطور الادارة الحكومية ٢٨- ٣٠ أكتوبر ١٩٨٠، أبحاث لجنة الحكم المحلى، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الادارية.

٣- صبحى محرم، إصلاح الحكم المحلى تحليل لخبرات مجموعة مختارة من الدول، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، مركز البحوث الادارية، يونيه، ١٩٧٧.

٤- د. طلعت أسعد عبد الحميد، تقييم نشاط العلاقات العامة بالدوائر الحكومية وأجهزة الحكم المحلى بالمحافظات، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المنصورة: كلية التجارة، المجلد الثامن، العدد الاول، ١٩٨٤.

٥- د. سمير محمد حسين، الوظائف الاساسية للعلاقات العامة فى المنظمات، القاهرة: الجهاز المركزى للتنظيم والادارة، برامج القادة الاداريين، ١٩٧٩.

٦- د. محرم الحداد ، استخدام النظم وتحليل النظم فى دراسة وتحليل المشاكل المختلفة للتخطيط واتخاذ القرارات، القاهرة: معهد التخطيط القومى، مذكرة داخلية رقم ٧٦٩، يناير، ١٩٨٢.

٧- د. محمد محمد إبراهيم ود. أحمد اللحلح ود. مصطفى أبو بكر، برنامج التوظيف الفعال لنشاط العلاقات العامة شبين الكوم: مركزالدراسات الوطنية، أكتوبر ١٩٩٥.

٨- د. محمد محمد البادى، اتجاهات الدراسات المستقبلة للعلاقات العامة، أبحاث المؤتمر العلمى الأول لكلية الاعلام، ديسمبر، ١٩٨١، القاهرة: كلية الاعلام، جامعة القاهرة.

٩- د. محمد فخرى الراوى أبوطه، التمويل وفاعلية الحكم المحلى مؤتمر تطوير الادارة الحكومية ٢٨- ٣٠ اكتوبر ١٩٨٠، أبحاث لجنة الحكم المحلى، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الادارية.

١٠- محمد سيف الله الشربينى، تنظيم وإدارة المحليات، القاهرة: الجهاز المركزى للتنظيم والادارة، برامج القادة الاداريين، ١٩٨٣.

١١- د. محمد العزازى أحمد أبو إدريس، تقييم عملية صنع القرارات المحلية ودورها فى تحقيق التنمية الريفية فى محافظة الشرقية، أبحاث مؤتمر السياسة والنظام المحلى فى مصر،٣- ٥ ديسمبر، ١٩٩٤، القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، ١٩٩٥.

١٢- المنظمة العربية للعلوم الادارية مركز البحوث، سلسلة الفكر الادارى المعاصر، (٢٩)، الحلقة الدراسية الاقليمية لاستخدام أساليب الادارة العامة الحديثة بالدول النامية، نيويورك: الامم المتحدة، ترجمة د. عبد الكريم الاحول، ١٩٧٨.

١٣- كلمة افتتاح مؤتمر الحكم المحلى، ٣- ١٥ يوليو، ١٩٧٦، للدكتور على عبد المجيد عبده، القاهرة: الجهاز المركزى للتنظيم والادارة، مركز الوثائق، وثيقة رقم ٣٠٠، الجلسة الافتتاحية للمؤتمر.

١٤- ندوة حول دور العلاقات العامة فى بناء الدولة العصرية، مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية العدد ٦٣ يناير وفبراير ومارس، ١٩٧٢.

١٥- توصيات ندوة حول الاعلام الحكومى والشئون العامة فى فرنسا مجلة العلاقات العامة العربية، القاهرة: جمعية العلاقات العامة العربية، عدد اكتوبر ونوفمبر، ١٩٨٠.

١٦- موسوعة الحكم المحلى، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، ١٩٧٧.

١٧- المشـاركة، الاتحـاد الدولـى للسـلطات المحليـة، ترجمـة صبحـى محـرم وعمر وصفى عقيلى، القاهرة: المنظمـة العربيـة للعلـوم الادارية العدد ١٦٧، ١٩٧٤.

١٨- الكتاب الدورى للجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٢٤ لسنة ١٩٨١، بخصوص تنظيم مكاتب خدمة المواطنين.

١٩- الكتاب السنوى لمحافظة الشرقية فى عيدها القومى، ١٩٨٣، الزقـازيق: إدارة العلاقات العامة بديوان عام محافظة الشرقية.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

(A) BOOKS

1- Benton L. Management For the future, (N. Y. McGrew-Hill, 1978).

2- Bernard Rosenblatt and Others, Communication in Business, New Jersey: prentice-Hall, Inc., englwood Cliffs, 1977.

3- Black Sam, practical puplic Relations, 4th Lowpriced, london ELB Sand pitman publishing, 1976.

4- Burke, Edmund, M. Citizen participation Stratygies in : reading in Community organizaton practice, ed., by Ralf and specht, Harry printice- Hall Inc., New Jersey, 1975.

5- Cutlip, S. M., and center A. H., Effective public Relations, 5th ed ., New Jersey , prentice-Hall, Inc., 1978.

6- Denny Griswold, public Relations comes of age, boston: Boston University School of public Relations, 1948.

7- Donald F. Morrison, Applied Linear Statiatecal Methods, prentice-Hall, Inc, Englwood Cliffs, New Jersey, 1983.

8- Dunn, W., public relations: Acontemporary Approach Home wood, Richard D., Irwin, 1986)

9- Frank gefkins, public relation for management success, (London: Billing and Sons Limited, 1984)

10- G. A. Cole, Management: theory and practice Fourth Edition, (Lonodon: publication): Dppublication LTD. 1993)

11- G. A. Mason Survey method in Social Irevstgation, Heir Manse Education Books, Britatition, 1958.

12- H. Arkin and Rcalton, Tables for Staticians, New York, , Brans and Bable Inc., 1970.

13- Heing weithrich and Harold koontz, Management: A Global prespective, tenth editon (New york: Mc Grae-Hill, Inc., 1993).

14- Henry Maddick, Local Government promater of Economic Social Development, The Hague IULA, 1971.

15- James Derriman, public Relation in: Business Management university of London, LTD. London, 1969.

16- J. Johnston, Econometric Methods, Mc Grow-Hill International Book Company, 1984.

17- Kunr M., Management consulting: A Guide the profassion, (Jennva: intérnational Lobour office, 1985).

18- Latane, Bibb and Darly, John, Bystander (Apathy) in: Urbanman the psychology of urban Survival, ed., the free press, New York, 1973.

19- Michael J. whitet al, Managing public systems, Analyltic techniques for public Administration (North Schutaite, Massachuesatts: DUK Bery press, 1980).

20- Nolte w. Lowrence, Fundamentats of public Relations New York, pergamon press Lnc., 1974.

21- Nolte W. Lowrence and Others, Fundamental of public Relations, Second Edition, pergamon press New york, 1979.

22- Nugent wedding, public Reations in Business, University of Illinois, 1950.

23- philip Lesly, public- Relations HandBook, 2 nd., Englwood Cliffs, New Jersey, prentic-Hall, 1962.

24- pigors, p. and Others, Management of Human Resources, New york: Mc Grou-Hill, 3rd Edition, 1973.

25- Robert T. Reilly, public relations in Actio (N. Y: Englwood Cliffs, prentice-Hall Inc. 1982).

26- Sam Black, practioal public Relations, Isaac pitman, Sons LTD., London, 1962.

27- Samuel C. Certo, Modern Managment Diversity, Quality, Ethices, and the Global Environment, (U. S. A.: Slmon and schudter, Inc 1994).

28- william H. Gilbert, public Relations Local Government, washingation, International City Management Association, 1975.

B- PERIODICALS

1- Black S. on congress Metallic papers public relations Quarter, foll, 1991.

2- Close H., public relations as A Management Function, public relation Journal, march 1980.

3- H. W. Close, public Relations as A Management Function public Relations Journal, March, 1980.

4- Jackson P. Lomorrow, s public relations, public, relations journal.

5- James B. Strenski The Top 12 p. R., Challenges for 1980, public Relations Journal, February, 1980.

6- Mi'ton S. Baker JR., The Image Maners Image, public Relations Journal, August,1977.

7- Lesly p., The changing evolution of public relations Quarterly, winter, 1982.

8- Rex F. Harlow, Building public Relations Defenition, public Relation Review, VOI., 2, No. 4, winter, 1976.

9- Richard Rasen, Educators Look at public Relations, public Relations Quarterly, Fall,1979.

10- Riggs L., present and Future trends In public Relations, public relations Quartely, summer, 1982.

11- Robert Hayand Ed. Gray social Responsibility of Business Managers Academy of management Journal, March, 1977.

رقم الإيداع بدار الكتب والوثائق القومية

١٠٤٥٥ /

I.S.B.N 977-5537-10-X الترقيم الدولى

الناشر المكتبة العلمية / الزقازيق / مصر